

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จะเชิงเทรา และระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ พร้อมทั้งรวบรวมนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. การจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก
3. การบริหารการศึกษาในโรงเรียน
4. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
5. บทบาทผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
6. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
7. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนตามบุคลิกภาพและประสบการณ์ในการทำงาน
9. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
 - 9.1 บุคลิกภาพ
 - 9.2 ประสบการณ์ในการทำงาน
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างสันติสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านของประเทศ โดยจัดการศึกษาให้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลใน 4 ด้าน คือ (สนอง เจริญมาก, 2535, หน้า 1247)

1. ด้านปัญญา บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงเป็นผู้มีปัญญา คือ รู้จักเหตุผล รู้จักแยกแยะผิดชอบชั่วดีคุณและโทษ สิ่งที่ไม่ควรกระทำและไม่ควรกระทำบนพื้นฐานของความจริง รู้จักแก้ไขปัญหาได้อย่างฉลาดและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และใฝ่เรียนใฝ่รู้เพื่อความก้าวหน้าทางด้านความรู้และวิทยาการต่าง ๆ รู้คุณค่าของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของสังคมไทยและรู้จักเลือกรับวิทยาการและวัฒนธรรมจากภายนอก

2. ด้านจิตใจ บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงรู้จักฝึกฝนจิตใจของตนเองให้มีความเจริญงอกงามทางด้านคุณธรรม ได้แก่ มีความละเอียดต่อการกระทำผิดรู้จักควบคุมตนเองให้ประพฤติตามกรอบความถูกต้องดีงาม มีศานาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางจิตใจ รู้จักพอ มีสมาธิและมีความอดทนหนักแน่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานและการดำรงชีพ

3. ด้านร่างกาย บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีร่างกายที่เจริญเติบโตเหมาะสมกับวัย รู้จักดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของร่างกายทั้งของตนเองและสมาชิกในครอบครัว และสามารถพัฒนาสมรรถภาพของร่างกายให้เหมาะสมกับงานและอาชีพ

4. ด้านสังคม บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีพฤติกรรมทางสังคมที่ดีงามทั้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในครอบครัว องค์กร และสังคม รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์แก่กันและกันโดยไม่เห็นแก่ตัว มีความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นสามารถใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งสามารถใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารกับนานาประเทศได้ สามารถธำรงรักษาเอกลักษณ์ และวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย ตระหนักและปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบที่พึงมีต่อผู้อื่น ต่อสังคม และมวลมนุษยชาติ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติสุข รู้จักและเคารพในสิทธิ รู้จักและเคารพในสิทธิและเสรีภาพของตนเองและผู้อื่นตามระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ไว้ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ตลอดจนร่วมส่งเสริมบทบาทของประเทศในประชาคมโลกในทางเหมาะสม โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ซึ่งโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รับภารกิจจัดการศึกษาเพื่อให้สนอง ความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ 3 ระดับ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2537, หน้า 2; สนอง เกรือมาก, 2535, หน้า 1296)

1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษาได้รับการพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามศักยภาพ และมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาจนจบหลักสูตร

2.2 เพื่อให้นักเรียนระดับประถมศึกษามีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดหมายของหลักสูตรประถมศึกษาโดยมีคุณลักษณะที่เด่นชัดตามความต้องการของสังคม และท้องถิ่นในสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 มีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีคุณธรรม จริยธรรม โดยเน้นการมีวินัย ความซื่อสัตย์ อดทน และความรับผิดชอบ รู้จักการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2.2.2 มีความรู้และทักษะพื้นฐานทางด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ สังคม และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ สามารถใช้เทคโนโลยีและปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีนิสัยรักการอ่าน สามารถอ่านคล่องเขียนคล่อง คิดเลขเร็ว และใช้ทักษะคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวัน

2.2.3 มีกิจนิสัยที่ดีในการทำงาน และมีทักษะพื้นฐานทางด้านอาชีพรู้จักสร้างงานที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมและท้องถิ่น

2.2.4 มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ และมีสุขนิสัยที่ดี

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น วัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักเรียนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นอีก 3 ปีอย่างทั่วถึง และมีความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือการประกอบอาชีพอิสระในสังคมและท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ขอบข่ายของการจัดการศึกษาในโรงเรียน การจัดการศึกษาให้กับเยาวชน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและภารกิจของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น โรงเรียนได้แบ่งงานและกำหนดขอบข่ายของงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา มีผู้แบ่งงานของโรงเรียน ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2526, หน้า 72) เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528, หน้า 106) หวน พินรุพันธ์ (2528, หน้า 40) และสนอง เครือมาก (2535, หน้า 1168) ก็ได้ แบ่งงานของโรงเรียนออกเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ และการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ

งานที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนในสังกัดถือเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา กำหนดขอบข่ายของการจัดการศึกษาไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1. งานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน เพราะถือว่าโรงเรียนเป็นสถาบันทางวิชาการ การพิจารณามาตรฐานหรือคุณภาพของโรงเรียนนั้นถือเอาผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ ส่วนงานอื่นนั้นส่วนงานอื่นอีก 5 งานนั้นถือเป็นงานสนับสนุน

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 324) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528, หน้า 151) สรุปว่า งานวิชาการ หมายถึง งานทุกชนิดที่ส่งเสริมการพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับครูหรือนักเรียนสอดคล้องกับ สุธี กิตติกุล (2532, หน้า 13) ซึ่งอธิบายสรุปความว่า งานวิชาการ หมายถึง กิจการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง การพัฒนาการเรียนการสอนในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ไพฑูรย์เจริญพันธุ์วงศ์ (2529, หน้า 105) ได้สรุปขอบข่ายของงานวิชาการว่าประกอบด้วย

1. งานเกี่ยวกับตัวครูและระบบการนิเทศการศึกษา
2. งานเกี่ยวกับตัวนักเรียน
3. งานเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน
4. งานเกี่ยวกับการจัดทำโครงการสอนการจัดทำตารางสอน

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 162) ซึ่งสรุป งานวิชาการออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งคล้ายกัน คือ งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ด้านการจัดหาอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยี ด้านเกี่ยวกับบุคลากร ด้านการสอน และด้านการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2526, หน้า 113) กำหนดขอบข่ายงานวิชาการว่าคืองานเกี่ยวกับหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการ การเผยแพร่งานวิชาการ

การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินมาตรฐานโรงเรียนเพื่อปรับปรุง ตลอดจนการตรวจเยี่ยมและนิเทศการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 อ้างถึงใน สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 1168) ได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้สำหรับโรงเรียนในสังกัดว่าประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียน การสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน งานส่งเสริมการสอน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ

สรุปงานวิชาการ หมายถึง งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดประสบการณ์อื่น ๆ ให้นักเรียน

2. งานบุคลากร บุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2526, หน้า 6) มีผู้ให้ความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์ (2524, หน้า 3) กล่าวว่าการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 82) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 4) และสุธีระ ทานตวนิช (2532, หน้า 77) ได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน สรุปความว่า การบริหารงานบุคลากร คือการจัดการเกี่ยวกับคน ตั้งแต่การสรรหา บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากงาน นอกจากนั้น นิโกร (Nigro, 1973, หน้า 37) อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่ให้ผลงานและการบริการจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นให้มากที่สุดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

สรุปความว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและปฏิบัติงานด้วยการมีขวัญและกำลังใจที่ดี

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรนั้นกว้างขวางมีผู้สรุปไว้แตกต่างกันดังนี้ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526, หน้า 74) มีความเห็นสรุปแล้ว สอดคล้องกับ ภิญญู สาธร (2526, หน้า 9) ว่าการบริหารงานบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 22 - 23) อธิบายว่าการบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรม 8 ประการ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การตอบแทนบุคลากรและการสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 5 - 6) ที่กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรประกอบด้วย กิจกรรม 8 ประการ คือ การวางแผนเกี่ยวกับ การบริหารบุคลากร การสรรหาบุคลากร การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ การปกครองบังคับบัญชา การจัดประโยชน์เกื้อกูล และ การวิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 อ้างถึงใน สนอง เกรือมาก, 2535, หน้า 1169) ได้กำหนดขอบข่ายของงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. งานกิจการนักเรียน งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบดูแล คือ ตัวนักเรียน มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานกิจการ นักเรียนไว้ ดังนี้

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523, หน้า 53)

กล่าวว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนในส่วนที่นอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในห้องเรียนหรือที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ธีรวุฒิ ประทุมณพรัตน์ (2530, หน้า 2 - 3) สรุปว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นเรื่องของการจัดกิจกรรมด้านบริหาร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่นอกเหนือ

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 388) ซึ่งสรุปว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารและการนิเทศกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนใน ห้องเรียนอันได้แก่ การสำรวจเด็กเข้าเกณฑ์ การรับนักเรียน การทำทะเบียนเกี่ยวกับนักเรียน การจัดชั้นเรียน การปกครองรักษาระเบียบวินัย การโอนย้ายนักเรียน และการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนจากความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้สรุปได้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนนอกเหนือจากกิจกรรมการเรียนการสอนตามปกติ

ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2520, หน้า 17) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ภารกิจด้านการสอน ภารกิจด้านควบคุม ภารกิจด้านกิจกรรมร่วมหลักสูตร และภารกิจด้านการสอน ซึ่ง ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2530, หน้า 4) สนับสนุนว่างานกิจการนักเรียนประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ การรับนักเรียนและการทำทะเบียนนักเรียน การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน และรายงานการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการอาหารกลางวัน การจัดบริการสุขภาพอนามัย การจัดบริการห้องสมุด การจัดกิจกรรมนักเรียน และการจัดทดสอบทางจิตวิทยา วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกูร (2523, หน้า 53 - 57) ก็ได้กำหนดขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนไว้สอดคล้องกับทั้ง 2 ท่านว่างานกิจการนักเรียนประกอบด้วย การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนใหม่ การทำทะเบียน นักเรียนหรือระเบียบนักเรียน การปกครองนักเรียน การบริการต่าง ๆ แก่นักเรียน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน

ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น มีดังนี้ (สนอง เกรือมาก, 2535, หน้า 1170)

1. กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน ได้แก่ การจัดทำเขตบริการของโรงเรียน การจัดทำสำมะโนนักเรียน การเกณฑ์ - รับเด็กเข้าเรียน และการติดตามนักเรียนขาดเรียนและการแก้ปัญหาเด็กขาดเรียน

2. กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน ได้แก่ การบริการสุขภาพอนามัย การจัดบริการด้านอาหารกลางวัน การบริการแนะแนว และการบริการเด็กขาดแคลน

3. กิจกรรมส่งเสริมประสบการณ์ด้านสังคม ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมสหกรณ์ กิจกรรมเสริมสร้างวินัยนักเรียน กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม

จริยธรรม กิจกรรมกีฬาภายในโรงเรียน กิจกรรมทัศนศึกษา กิจกรรมชุมนุมต่างๆ และ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน

4. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชนและโรงเรียน ได้แก่ การประชุมนิเทศผู้ปกครองนักเรียน การติดตามผลนักเรียน การตั้งสมาคมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือด้านต่าง ๆ และ กิจกรรมยกย่องคนดี

4. งานธุรการและการเงิน งานธุรการและการเงินเป็นงานที่สำคัญยิ่งงานหนึ่งของโรงเรียน เพราะถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรงแต่เป็นงานที่ส่งเสริมให้การเรียนการสอนเกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526, หน้า 76) กล่าวว่า การบริการงานธุรการเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งเปรียบเสมือนแขนขาของการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นเครื่องสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นสถานที่บริการวิชาการได้ราบรื่น เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528, หน้า 159) สนับสนุนว่าการบริหารให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายธุรการ นอกจากนี้ กิตติมา ปริดีดิลก (2532, หน้า 133) ได้สรุปไว้ว่า งานธุรการโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับการบริการต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานด้านอื่น ๆ สามารถดำเนินงานไปได้โดยไม่มีอุปสรรคทำให้งานเกิดความคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพ ส่วน สุนทร พันธุ์พานิช (2532, หน้า 265) กล่าวว่างานธุรการเป็นงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนหรือช่วยส่งผลให้งานด้านการเรียนการสอนของครูและนักเรียนดำเนินไปด้วยดี ช่วยให้บริการเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้

จากความหมายของนักวิชาการที่นำเสนอมา มีการให้ความหมายและความสำคัญในทางเดียวกัน คือ งานธุรการและการเงินเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนให้งานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนเกิดความคล่องตัว สะดวกรวดเร็วและอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

ขอบข่ายของงานธุรการและการเงิน นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526, หน้า 76 - 77) ได้แบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. งานเกี่ยวกับทะเบียน สถิติ หรือการเก็บรักษาหลักฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน
2. งานสารบรรณ ได้แก่ งานเกี่ยวกับหนังสือโต้ตอบ
3. งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับและการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายจ่าย รายจ่ายการจัดซื้อ ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน
4. งานเกี่ยวกับงบประมาณ ได้แก่ งานวางแผนจัดทำงบประมาณ
5. งานพัสดุ ครุภัณฑ์ ได้แก่ การจัดซื้อ จัดหา และการลงทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

6. งานด้านบริการอื่น ๆ ได้แก่ งานรักษาทรัพย์สินของโรงเรียน การรักษาความปลอดภัย การให้บริการนักเรียนในด้านต่าง ๆ

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523, หน้า 62-63) สรุปขอบข่ายของงานธุรการไว้ ดังนี้ งานเกี่ยวกับธุรการในโรงเรียน งานเกี่ยวกับการสารบรรณ งานเกี่ยวกับการเงิน งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ งานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลพัสดุ ครุภัณฑ์ งานเกี่ยวกับการดูแลอาคารสถานที่ งานเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 460) กล่าวว่า งานธุรการในโรงเรียนประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ งานธุรการของโรงเรียน งานสารบรรณ การจัดสำนักงานธุรการโรงเรียน และการเงินโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 อ้างถึงใน สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 1171) ได้กำหนดขอบข่ายงานธุรการงานการเงินและพัสดุ ไว้ดังนี้

1. งานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ และงานประชาสัมพันธ์
2. งานการเงินและพัสดุ ได้แก่ งานงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี
5. งานอาคารสถานที่ งานอาคารสถานที่ถือว่าเป็นงานที่มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานอาคารสถานที่ไว้ ดังนี้

สงบ มณีแสง (2532, หน้า 139) กล่าวว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การใช้กระบวนการบริหาร เพื่อให้มีการดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ สถานที่บริเวณต่าง ๆ ของโรงเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไป ให้ส่งเสริมเป็นประโยชน์หรืออำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอนหรือการให้การศึกษา ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การให้บริการในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หน้าที่พัฒนาสังคมสถานศึกษาจึงควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้กิจกรรมภายในโรงเรียน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาซ่อมแซมอาคารสถานที่ และปรับปรุงบริเวณโรงเรียนให้ร่มรื่นสะอาดสอาดเรียบร้อยสวยงาม และจัดให้มีห้องน้ำห้องส้วมสำหรับครูอาจารย์นักเรียนให้เพียงพอ

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้พอสรุปความหมายของการบริหารงานอาคารสถานที่ได้ว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอำนวยความสะดวกชุมชน

ขอบข่ายของงานอาคารสถานที่ ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 69 – 76) เสนอแนะว่างานอาคารสถานที่ควรมีขอบข่ายในการปฏิบัติ ดังนี้ คือ การกำหนดทิศทางและที่ตั้งสถานศึกษาการสร้างอาคารและห้องต่าง ๆ การกำหนดบริเวณที่ใช้เป็นสนามที่พักผ่อนและ ที่พัก

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 198) สรุปขอบข่ายของงานอาคารสถานที่ไว้ ดังนี้

1. การจัดสร้างอาคารสถานที่อันรวมถึงการวางแผนผังบริเวณที่ตั้งอาคาร การควบคุมการก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบให้เป็นไปตามหลักการจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่

2. การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุดต่อการเรียนการสอนโดยตรงต่อการเกิดการเรียนรู้นอกห้องเรียน ของนักเรียน และต่อชุมชน

3. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับตกแต่งและซ่อมแซมอาคารสถานที่ ให้คงสภาพเดิมหรือเพิ่มเติม เพื่อให้ประโยชน์โดยคุ้มค่าที่สุด

4. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การควบคุมดูแลโดยทั่วไปเป็นการกำกับ ติดตามผลการใช้การบำรุงรักษาการตกแต่ง รวมถึงการควบคุม การปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ และแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

5. การประเมินการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการประเมินผลการใช้เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานนี้ให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์สูงสุด และเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ของปีถัดไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 อ้างถึงใน สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 1172) ได้กำหนดขอบข่ายของงานอาคารสถานที่ไว้ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการของการใช้อาคารสถานที่

2. ดำเนินการจัดสร้างตามต้องการ

3. ควบคุมการใช้อาคารสถานที่ โดยใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและถูกต้องตามระเบียบ

4. บำรุงรักษาอาคารสถานที่ ให้สะดวกเหมาะสมกับสภาพการใช้งานตลอดเวลา

5. การประเมินผลการใช้อาคารเพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นับเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ยุคปัจจุบัน เพราะโรงเรียนต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยพัฒนาโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็น ด้านอาคารสถานที่หรือการเรียนการสอนก็ตาม ถ้าทั้งโรงเรียนและชุมชนขาดความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนคงจะสำเร็จได้ยาก (กิติมา ปรีดีดิลก. 2532, หน้า 237)

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523, หน้า 72 – 73) ให้ข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนและประชาชนจะร่วมมือในการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ชุมชนได้ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
2. ให้บริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และอุปกรณ์ของโรงเรียน
3. จัดทำหลักสูตรให้สนองความต้องการของชุมชน
4. ใช้อุปกรณ์และสื่อสารมวลชนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526, หน้า 80) ได้กล่าวสรุปความว่า โรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนได้โดยการออกข่าวประชาสัมพันธ์โรงเรียนจัดนิทรรศการโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม จัดโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า สมาคมครู – ผู้ปกครอง และการเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีท้องถิ่น

ขอบข่ายของงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 อ้างถึงใน สนอง เกรือมาก, 2535, หน้า 1174) ได้กำหนดไว้ดังนี้

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน ได้แก่ การประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจง การปฏิบัติงานของโรงเรียน การจัดทำจุดสารหรือสิ่งพิมพ์เผยแพร่ การจัดทำป้ายประกาศเผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียน และการพบปะเยี่ยมเยียนในวาระที่เหมาะสม

1. การให้บริการแก่ชุมชน ได้แก่ ให้ความรู้ทางด้านวิชาการ ให้บริการด้านอาคารสถานที่ ให้บริการปรึกษาหารือ
2. การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ได้แก่ ส่งเสริมกิจกรรมประเพณีของท้องถิ่น และงานอื่น ๆ
3. การให้ชุมชนร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ได้แก่ ร่วมกิจกรรมวันสำคัญที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น วันแม่ วันเด็ก เป็นวิทยาทาให้ความรู้แก่นักเรียน

4. งานเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ได้แก่ การจัดตั้งสมาคมต่าง ๆ และการติดต่อประสานประโยชน์กับหน่วยงานอื่นทั้งด้านการเป็นผู้รับและผู้ให้

ปัจจุบันนี้โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ยึดขอบข่ายงานการจัดการศึกษาทั้ง 6 งาน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาเหมือนกันทุกโรงเรียน

การจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก อันได้แก่ พื้นที่จังหวัดชลบุรี ระยอง และ ระยอง เป็นแผนยุทธศาสตร์ ได้เริ่มมีการวางแผนและปฏิบัติการอย่างจริงจังมาตั้งแต่ต้นปี 2524 โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาพื้นที่แถบนี้ให้เป็นศูนย์กลางความเจริญแห่งใหม่ เพื่อสนับสนุน การกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไปสู่ส่วนภูมิภาคอย่างเป็นระบบเป็นศูนย์ อุตสาหกรรมหลักและอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อย่างสมบูรณ์อันเป็นการเสนอทางเลือกแหล่ง อุตสาหกรรมใหม่ในอนาคตเพื่อเป็นแหล่งสร้างคนที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีกแห่งหนึ่งทั้งนี้มีเป้าหมายที่จะ ให้ชายฝั่งทะเลตะวันออกเป็นประตูทางออกให้กับภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการส่งสินค้าออกไป จำหน่ายในต่างประเทศไม่ต้องผ่านกรุงเทพฯ ในขณะที่เดียวกันจะจัดให้มีการบริการด้านสังคมที่ จำเป็นเพื่อสนับสนุนการลงทุนของเอกชนในพื้นที่นี้โดยเฉพาะการพัฒนาฝีมือแรงงาน การให้การ ศึกษาสาธารณสุขและการควบคุมสถานะสิ่งแวดล้อม (พรรณพร หลุทัยถาวร, 2542, หน้า 13)

การพัฒนาชุมชนและบริการสังคม เป็นแผนงานหลักหนึ่งในการพัฒนาพื้นที่บริเวณชาย ฝั่งทะเลตะวันออก เพื่อรองรับความเจริญทางด้านอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน พัฒนาการศึกษาระดับสูงให้สอดคล้องเหมาะสมกับการพัฒนาทุก ๆ ด้านในพื้นที่บริเวณชายฝั่ง ทะเลตะวันออก โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน ดังนี้

1. จัดและพัฒนาบริการสังคม ด้านการศึกษา สาธารณสุข แรงงาน ศิลปวัฒนธรรม นันทนาการ ความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ที่อยู่อาศัยและการจัดรูปแบบการ ปกครองท้องถิ่นให้กับชุมชนใหม่และชุมชนเดิมของจังหวัดให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ของประชากรและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม

2. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ จริยธรรม และทักษะต่าง ๆ ที่สนองต่อความ ต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ และการอยู่ร่วมกันในสังคม

จึงได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ควรมี ดังนี้

1. ขยายการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท เพื่อสนองความต้องการของชุมชนและรองรับ ความเจริญเติบโตของภาคตะวันออก โดย

- 1.1 ขยายการศึกษาในสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทที่มีอยู่เดิม

- 1.2 ขยายการศึกษาโดยจัดตั้งสถานศึกษาใหม่

- 1.3 ขยายบริการในการจัดฝึกอบรมอาชีพ

2. ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภทให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออก

2.1 พัฒนาเนื้อหาวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.2 พัฒนาเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานอาชีพ

2.3 พัฒนาการเรียนการสอนด้านจริยธรรมและค่านิยม

2.4 พัฒนาและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เป็นการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบกับสถานะต่าง ๆ ดังนั้นในฐานะผู้บริหารนั้นหยุดไม่ได้ ต้องพัฒนาตลอดเวลา ในปี พ.ศ. 2544 จะสิ้นสุดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เมื่อจบแผนนั้น การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกต้องสมบูรณ์ (ประดิษฐ เวชพนม, 2530, หน้า 12)

การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ทั้งนี้โดยมุ่งให้เด็ก เยาวชน ประชาชนเป็นคนดีมีคุณภาพ สามารถประกอบภารกิจ ในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคนในทุก ๆ ด้าน

นอกจากนี้โรงเรียนยังมีบุคลากร ได้แก่ ครู นักเรียน คนงานภารโรง ซึ่งมีทั้งเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา วัสดุอุปกรณ์ ระเบียบกฎหมายซึ่งต้องปฏิบัติ การบริหารการศึกษาในโรงเรียนซึ่งต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อให้การผลิตเยาวชนได้ผลที่ออกมาเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน การที่เยาวชนซึ่งมาอยู่ในโรงเรียนเป็นระยะเวลาอันสั้นจะได้รับการพัฒนา อย่างเหมาะสมหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับหน้าที่โรงเรียนจัดประสบการณ์ให้ได้เหมาะสมเพียงใดและมีกระบวนการบริหารโรงเรียนอย่างไร

สำหรับ กิตติมา ปรีดีดิกล (2532, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่บริหารการศึกษาด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์และต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

การบริหารโดยทั่วไปมีกระบวนการอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีมีขั้นตอนแตกต่างกันไปบ้างตามแต่ความคิดเห็นของแต่ละวิธีจะขมมากล่าวอ้าง ดังนี้

เซียร์ส (Sear, 1959, pp. 17 – 36 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีดิลก, 2532, หน้า 22)

ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษาว่ามี 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์กร (organizing)
3. การมอบหมายงานหรือการตัดสินใจสั่งการ (directing)
4. การประสานงาน (co – ordinating)
5. การควบคุม (controlling)

แคมเบลล์ (Campbell, 1971, p. 189 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีดิลก 2532, หน้า 22)

ได้เสนอกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (decision - making)
2. การจัดโครงการ (programming)
3. การกระตุ้นการทำงาน (stimulation)
4. การประสานงาน (co – ordinating)
5. การประเมินผล (appraising)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่เสนอมานี้จะเห็นได้ว่า นักบริหารการศึกษาทุกท่านได้ให้ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการโดยจัดให้เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน แต่ถ้าจะพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว จะเห็นได้ว่าทุกขั้นตอน ของกระบวนการบริหารงาน จะต้องมีการดำเนินการหนึ่ง คือ การตัดสินใจแฝงอยู่ตลอดเวลา (วุฒิชัย จานงค์, 2523, หน้า 194) เพื่อทำหน้าที่ตัดสินใจให้งานในแต่ละขั้นตอนดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ไชมอน (Simon, 1977, p. 1) จึงกล่าวว่า “การบริหาร คือ การตัดสินใจนั่นเอง แต่เดิมในการบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารมักจะเน้นในด้านการลงมือปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ” แต่ปัจจุบัน มิลเลอร์ (Miller, 1987, pp. 48, 795 - A) กล่าวว่า “ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง”

การบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่าการประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าของชาติ เพราะประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับการศึกษานี้ ถ้าการประถมศึกษามีคุณภาพก็หมายถึงประชาชนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2528 ก, หน้า 3) ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นหน่วยงานภาคปฏิบัติทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดที่จะผลิตสมาชิกของสังคมให้มี

16084 6

372.1201
71910
๗๐

คุณภาพ โดยอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำภารกิจในการบริหารงานการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการจัดการศึกษาของรัฐ ระดับการศึกษานี้ถ้าการประถมศึกษาที่มีคุณภาพ ก็หมายถึงประชาชนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 ข, หน้า 6 - 7) ได้กำหนดแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ดังนี้

1. “โรงเรียน” เป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด และผล การจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับกาปฏิบัติงานของโรงเรียน

2. “ภารกิจหลัก” ของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุ จุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือคุณภาพที่พึงประสงค์ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยที่ดี

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน

4. การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการเรียนการสอน จนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

5. การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตรได้นั้นย่อมต้อง อาศัยการบริหารอย่างน้อย 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในบรรดาการบริหารทั้ง 6 งานนั้น งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด

6. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 อย่าง คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้น ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้นในการบริหาร โรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่องานและต่อบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน นั่นคือ ทำอย่างไร จึงจะได้งานและให้บุคคลที่ทำงานอย่างมีความสุข

7. การบริหารงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนจะเป็นไปได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการ บริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของ โรงเรียน การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล

8. การบริหารงานในโรงเรียนจะเป็นไปโดยราบรื่นและได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบ เช่น

8.1 การบริหารโดยยึดผลที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็นหลักสำคัญ

8.2 การบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การใช้กระบวนการกลุ่ม การให้กลุ่มมีโอกาสแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตัวเอง เป็นต้น

8.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

8.4 มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน

8.5 ภาวะผู้นำในโรงเรียน

9. ทักษะในการบริหารประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ และเลือกใช้กระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับทรัพยากร การบริหาร 4 ประการ คือ คน (men) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการจัดการ (management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ให้การศึกษาระดับพื้นฐานแก่เด็กและเยาวชน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน ให้สามารถอ่านออกเขียนและคำนวณได้ ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำองค์กรที่คอยดูแลและพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีประสบการณ์ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.ค. ดังนี้

วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้บริหารในสถานศึกษาของ ก.ค. กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 โดยกำหนดวุฒิทางการศึกษาของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ (สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 148 – 156)

1. ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา

1.1 ตำแหน่งครูใหญ่

1.1.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.1.2 ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

1.2 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

1.2.1 ได้รับปริญญาดริทางการศึกษา หรือปริญญาวชิทธิอื่นที่เทียบได้
ไม่ต่ำก่านี้ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัตินเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการ
สอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.2.2 ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธี
การที่ ก.ค. กำหนด

1.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

1.3.1 ได้รับปริญญาดริทางการศึกษา หรือปริญญาวชิทธิอื่นที่เทียบได้
ไม่ต่ำก่านี้ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัตินเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำ
การสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.3.2 ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและ
วิธีการที่ ก.ค. กำหนด

2. ด้านความรู้ความสามารถ

2.1 ตำแหน่งครูใหญ่

2.1.1 มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม
แก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการหลักสูตร และพัฒนา
คุณภาพการเรียนการสอน

2.2.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบ
ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงาน
ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้น ยังมีความสามารถทางด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่ม
และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

2.2.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการ
ปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่าง
สถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบาย
ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แผนของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถ
ในการตัดสินใจ และขจัดความขัดแย้งได้ดี

2.2.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล
และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

2.3 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

2.3.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.3.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการหลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.3.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

2.3.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

2.3.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

2.3.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านบริหารการศึกษา

2.4 ตำแหน่งผู้อำนวยการ

2.3.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.3.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการหลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.3.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้านการวิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนถึงความสามารถในการจัด

2.3.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

2.3.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และขจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ

2.3.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการจัดการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารย่อมต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ อาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะเป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกมาให้ปรากฏซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล หากผู้ใดพยายามแสดงให้พฤติกรรมของตนมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น (positive influence) ในกลุ่มเดียวกัน บุคคลนั้น ก็จะกลายเป็นผู้นำ (เสนห์ จัยโต, 2531, หน้า 27) เพราะผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปินนิคามัย, 2537, หน้า 2) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ เรดดิน (Reddin, 1970) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจ การดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลักถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ จากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เรดดินได้สร้างแบบผู้นำ พื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้ (Reddin, 1970)

1. แบบแยกตัว (separated) หรือแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มีลักษณะอนุรักษ์นิยม ชอบความเป็นระเบียบ ชอบการเขียนมากกว่างานพูด จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ชอบความกระตือรือร้น แม่นยำชอบงานที่สมบูรณ์ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอมีมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็นถ่อมตัว เป็นคนชอบเก็บตัว มีความคิดสร้างสรรค์น้อย นิยมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (related) หรือแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับคนและไม่เห็นความสำคัญของงานถือว่าคนในหน่วยงานมีความสำคัญที่สุดงานมีความสำคัญรองลงมา เน้นการพัฒนามนุษย์ มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนาวิสาสะให้ความเห็นใจลูกน้อง เห็นด้วยกับผู้อื่นโดยง่าย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น ให้ความสำคัญปลอดภัยมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้เสียสละ (dedicated) หรือแบบมุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นผู้นำที่จะทำงานให้ได้ตามที่ตนต้องการ เป็นคนมีความกล้าที่จะประพฤติกฎปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่างอาจหาญทำงานโดยกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

4. แบบผสมผสาน (integrated) หรือแบบมุ่งงาน-มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นผู้นำที่ทำงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายหน่วยงาน ผู้นำพยายามให้สมาชิกในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในองค์กรมากที่สุด ไม่ชอบแสดงความแตกต่างในเรื่อง อำนาจหน้าที่ ต้องการให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน

ผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด เพราะงานวิจัยในระยะหลังพบว่าผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คือ ถ้าใช้สถานการณ์เหมาะสมก็จะเกิดผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้นำทีม และผู้บุกเบิก หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมก็จะเกิดผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ อีก 4 แบบ คือ ผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้ยอมความ และผู้คุมงาน (Reddin, 1970)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1. ผู้คุมกฎ (bureaucrat) คือ ผู้นำที่ไม่สนใจต่อความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่คิดว่ามีความสามารถจะยึดถือเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิด ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน เช่น ผู้นำในระบบราชการ

2. ผู้สอนแนะ (developer) คือ ผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล

3. ผู้บุญงาน (benevolent autocrat) คือ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี

4. ผู้นำทีม (executive) คือ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

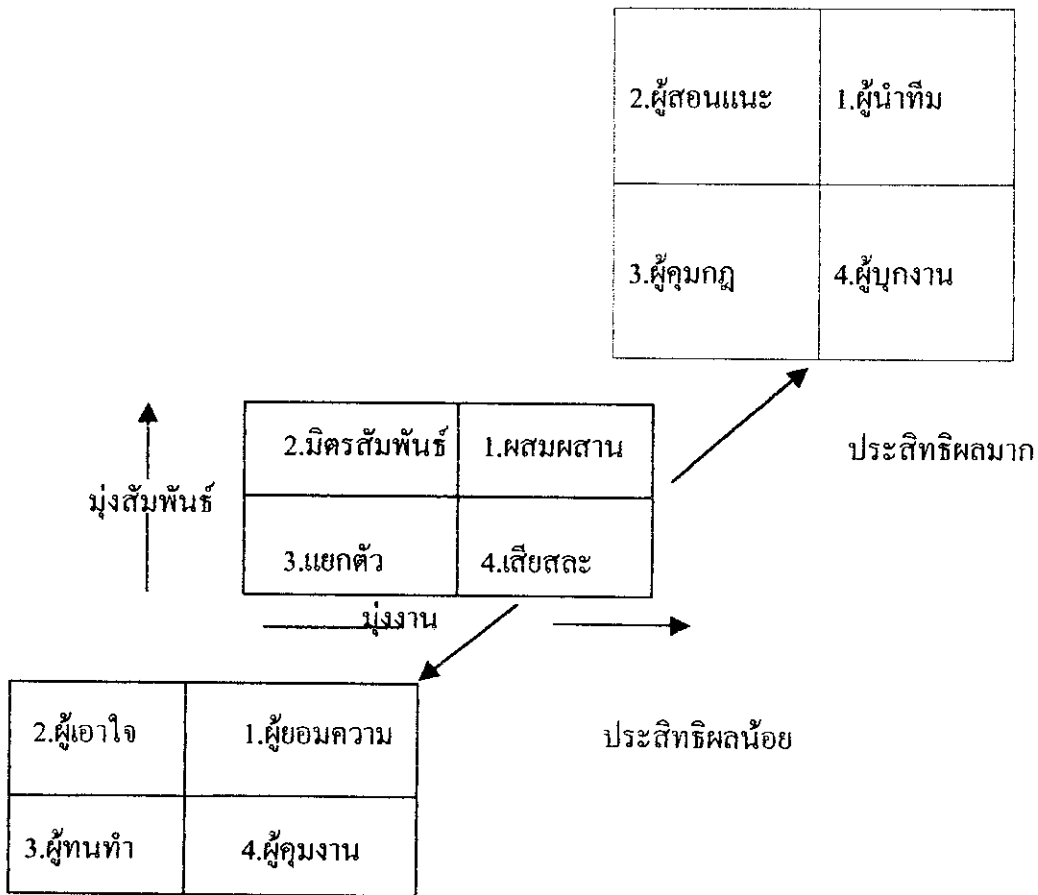
1. ผู้ทันท่า (deserter) คือ ผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ทั้งในและนอกหน่วยงาน

2. ผู้เอาใจ (missionary) คือ ผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจทุกคน ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย

3. ผู้คุมงาน (autocrat) คือ ผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียวมิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานมักใช้วิธีการสั่งสอนผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวอยู่ตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. ผู้ยอมความ (compromiser) คือ ผู้นำที่ยอมรับความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่างแต่ขาดความสามารถเป็นผู้มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3 มิติ
ของเรดคิน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน

จากการที่ผู้นำจะยึดถือแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งในการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป แบบของผู้นำคนนั้นก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ผู้นำจึงจะสามารถปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความก้าวหน้า

ฟิดเลอร์ เป็นบุคคลแรกที่เสนอทฤษฎีสถานการณ์ ซึ่งเรียกตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (contingency model of leadership) (สุโขทัยธรรมาริราช, 2536, หน้า 85) ซึ่งสถานการณ์ของกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (Fiedler, 1967, pp. 32 – 34)

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (leader – member relation)

หมายถึง การยอมรับนับถือสมาชิกที่มีต่อผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้น สัมพันธภาพนี้จะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำนั่นเอง

2. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง งานนั้นมีเป้าหมาย กระบวนการ แนวทางการปฏิบัติงานชัดเจนเพียงใด ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงานความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ถ้าทั้ง 4 มิติ มีความชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำ ในการที่จะให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องได้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74 – 75) ได้สรุปงานวิจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1948 – 1970 พบว่า ผู้นำที่ดีนั้นมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาดี และมีฐานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูงมีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนา มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่มีเกียรติเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

จากทฤษฎีแห่งผู้นำที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นกรอบความคิด ในการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อที่จะทำการศึกษาในส่วนของคุณลักษณะที่จะสามารถดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะของผู้นำให้เหมาะสมได้ในอันที่จะช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการจัดการศึกษา โดยแบ่งคุณลักษณะผู้นำที่จะศึกษาเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านมุ่งมั่น เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งมั่นเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525, หน้า 98) และฮาโลปิน ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งมั่นว่า หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจใน

การดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (ประณีต ยินดี, 2537, หน้า 23 – 24)

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 27) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มุ่งงานไว้ว่า ผู้นำนั้นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะต้องมีคุณภาพในการตัดสินใจ เข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Blake & Mouton, 1964, p. 11 ; Arnold & Feldman, 1986, p. 125)

ชารี มณีสรี (2537, หน้า 5 – 7) ได้ให้ความหมายของการรู้งานว่า คือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคล การมอบหมายงาน การยอมรับข้อจำกัดในการทำงาน

ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำด้านมุ่งงานนั้นหมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในงานของโรงเรียนซึ่งผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรู้งานในหน้าที่ งานริเริ่มสร้างสรรค์ การวางแผนงาน การปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การควบคุมกำกับติดตามงานและการประเมินผลงาน เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

สถิต โชติกรณ์ (2532) ได้ศึกษาพฤติกรรมของการบริหารงานที่พึงปรารถนาของศึกษานิเทศก์ในภาคใต้พบว่าพฤติกรรมในเรื่องการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ความรู้เรื่องความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ประชาชนทราบ การนำนโยบายของกระทรวงมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น และการส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง

เกรียงศักดิ์ คมคาย (2530) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์พบว่า พฤติกรรมทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับผลงานของโรงเรียนทั้ง 6 งาน

2. ด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและกำลังใจ เพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ ความคิดเห็นของ ฮาลปิน ที่ให้ความหมายด้านมุ่งสัมพันธ์ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความเป็นมิตรที่ดีมีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง (Halpin, 1966, p. 86) (ประณีต ยินดี, 2537, หน้า 24)

อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1986, p. 125) ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ ซึ่งมีพฤติกรรม เป็นผู้มีความเป็นมิตร มีการให้คำปรึกษาให้เกียรติผู้ร่วมงาน

ให้การสนับสนุนและให้ความสนใจในสิทธิประโยชน์ของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังประกอบด้วย คุณลักษณะที่มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ทำตนสนิทสนมกับผู้ร่วมงานพยายามก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติแก่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน รวมทั้งให้รับผิดชอบงานไม่น้อยการ ออกคำสั่ง (Reddin, 1970, หน้า 27, Blake & Mouton, 1964, p. 11)

ฉะนั้นคุณลักษณะของผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์นั้น หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในฐานะ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียน ควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่ง การมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับคนซึ่งมาร่วมงานกับผู้บริหารในการจัดการศึกษาของ โรงเรียนโดยการรู้คุณค่าของคน ให้โอกาสคน พัฒนาคน รวมทั้งการควบคุมตนเอง เป็นตัว ของตัวเอง ไม่สำคัญตนเอง และการประเมินตนเอง

สมพงษ์ ลัทธพิตร (2531) ศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำในการจัดการ ศึกษาของจังหวัดสงขลา มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์สูงและสูงกว่าการมุ่งงานโดยแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุรณัย นุ่มมีชัย (2528) กล่าวสรุปว่าผู้นำทางการศึกษาที่คิโน้นต้องรู้จักใช้ความ สามารถของผู้ร่วมงานและส่งเสริมให้มีความตั้งใจพยายามทำงานให้ดีที่สุด และยังพบว่าศึกษาธิการ อำเภอบางเขนการศึกษา 7 และ 8 มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ระดับมาก ทั้ง 2 ด้าน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ สุจินต์ ถิ่นมาดย์ (2536) ซึ่งพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ยึดคนและงานเป็นหลักเช่นกัน

3. ด้านมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลักเพื่อให้ การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผล จะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้นำที่ มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสถานการณ์ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยให้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร (ประณิต ยินดี, 2537, หน้า 24)

จากทฤษฎี 3 มิติของเรดคินั้น พฤติกรรมของผู้นำต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์คือถ้าหากสถานการณ์นั้นเหมาะสม พฤติกรรมของผู้นำนั้นก็จะเปลี่ยนเป็นแบบผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสูง หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมของผู้นำก็จะเป็นแบบประสิทธิภาพต่ำ ดังนั้นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ พฤติกรรม การนำ จึงจะสัมฤทธิ์ผล ซึ่งฟิวดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 32 – 34) ได้สรุปว่า สถานการณ์ ของกลุ่มนั้นจะขึ้นอยู่กับสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (leader – member relation)

โครงสร้างของงาน (task structure) และอำนาจในตำแหน่ง (position power) ซึ่งผู้นำจะต้องเข้าใจองค์ประกอบของกลุ่มหรือชุมชนที่ตนไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบหรือมีส่วนร่วม เพราะผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในหลาย ๆ องค์การในชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้สถานการณ์ซึ่งมีความแตกต่างกันของแต่ละกลุ่มแต่ละองค์กร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ซึ่งแตกต่างกัน

สุริย์ สุเมธินฤมิต (2538, หน้า 176) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำนั้นจะต้องเข้าใจสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่ทำงานเป็นอย่างดีรวมทั้งต้องปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมนั้นด้วย

การบริหารของผู้นำนั้น ปัจจุบันนี้จะต้องบริหารโดยพิจารณาจากสภาพข้อเท็จจริง โดยนักบริหารยุคปัจจุบันเชื่อว่าสถานการณ์เป็นตัวกำหนดแบบของการบริหาร ซึ่งหลักการบริหารโดยสถานการณ์นั้นสรุปได้ ดังนี้

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะสถานการณ์จะกำหนดว่าควรใช้การบริหารแบบใด

2. ต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด ต้องมีการยืดหยุ่นและรู้จัก การปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาให้เหมาะสม

3. การบริหารโดยสถานการณ์จะยอมรับหลักการของทฤษฎีเชิงระบบคือเป็นการผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับระบบปิด และระบบเปิดเข้าด้วยกัน ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งใช้สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ

4. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลและงานวิทยาการเป็นหลักในการพิจารณาเพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ รวมทั้งใช้ปัจจัยด้านจิตวิทยาเป็นหลักในการพิจารณา

5. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

5.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์วิธีการ และกระบวนการติดตามควบคุมงาน เป็นต้น

5.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

5.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นคุณลักษณะด้านมุ่งประสิทธิผลในที่นี้จึงหมายถึง ความสามารถของผู้นำในฐานะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนในการที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ทั้งบุคลากร โครงสร้างของงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สะอาด สืภาค (2536) วิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด ศรีสะเกษมีพฤติกรรมด้านการมุ่งประสิทธิผลคือพฤติกรรมที่ปรับตัวโดยคำนึงถึงสถานการณ์อยู่ ระดับปานกลาง ส่วน อาริรัตน์ หิรัญโร (2532) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมแบบมุ่งประสิทธิผลสูง

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามบุคลิกภาพและประสบการณ์ในการทำงาน

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน เป็นบทบาทที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ดำเนินงานให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้โดยนำเอาพลังของกลุ่มมาประกอบการร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจมีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพคุณภาพของโรงเรียนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกมานั้นนอกจากจะมีพื้นฐานความรู้ความสามารถบุคลิก ลักษณะเฉพาะตน การฝึกฝนทักษะผู้นำของตนอยู่เสมอแล้วยังมีส่วนสัมพันธ์กับธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน คุณค่าและชื่อเสียงของโรงเรียนและลักษณะของสังคมที่แวดล้อมอยู่ ดังนั้น การแสดงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

กมลชนก ศรีทธา (2540, หน้า 19 – 24) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 21 ประการ มีดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ รวมทั้งบุคคลในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของโรงเรียนด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและนักเรียนมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนา โดยเป้าหมายหลักของโรงเรียนนั้นจะต้องสอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตรหรือเป็นแนวทางในการมุ่งมั่นพัฒนาและปลูกฝังสิ่งดี ๆ ในตัวเด็ก หรือเตรียมเด็กให้พร้อมที่จะออกไปเป็นพลเมืองดีของสังคมต่อไป ด้วยคติพจน์หรือปรัชญาประจำโรงเรียน เช่น “รักเรียน รู้หน้าที่ คุณธรรมดี กีฬาเด่น” หรือ “ประพฤติดี มีวินัย ใฝ่หาความรู้ คู่คุณธรรม”

2. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในฐานะนักพัฒนาโรงเรียน เพื่อเป็นการย้ำให้แน่ใจว่าเป้าหมายหลักของโรงเรียนที่ตั้งไว้จะสัมฤทธิ์ผลด้วยการรู้จักเลือกใช้กิจกรรม และวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์

3. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นนักวางแผนกิจกรรมและสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสมในอันที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเรียนการสอน หรือผลที่ต้องการได้รับในการจัดการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาไม่ว่าในระดับใดก็ต้องมุ่งให้ผู้รับการศึกษาได้มีพัฒนาการทั้ง 3 ด้าน คือ

3.1 พัฒนาการด้านความรู้ ความคิด

3.2 พัฒนาการด้านจิตใจ

3.3 พัฒนาการด้านทักษะทางกายภาพ

4. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิถีทางที่จะตรวจและติดตามผลงาน โครงการ และกิจกรรมเหล่านั้นด้วย

5. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเลือก ฝึกฝน และพัฒนาครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากรในฐานะกลุ่มผู้ร่วมงาน และพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล อีกทั้งต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อสมาชิกใหม่ของโรงเรียน

6. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรับผิดชอบงานสอนในการจัดครูเข้าสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ

7. ผู้บริหารต้องแบ่งงาน และมอบหมายงานทั้งรู้จักกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน และแสวงหาครูอาจารย์ที่มีทักษะและความรู้ให้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

8. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรการเงินของโรงเรียน และต้องแน่ใจว่าการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในโรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

9. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการพัฒนา และให้ความปลอดภัยแก่เด็กนักเรียนในโรงเรียนโดยการจัดทำโครงการบริการด้านสุขภาพ ซึ่งอาจเป็นการจัดบริการ โครงการด้านต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนเป็นผู้มีสุขภาพที่ดี ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจและเป็นการป้องกันให้นักเรียนปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บและอุบัติเหตุต่าง ๆ

10. ผู้บริหารจะต้องวางแผนหามาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมและการรักษาวินัยของนักเรียน

11. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี ปลอดภัย แข็งแรง ทนทานและเหมาะสม

12. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญ และบรรยากาศที่ทั้งครู อาจารย์ และนักเรียนจะสามารถทำงานด้วยกันอย่างสงบสุขและมีความสุขด้วยการให้ความเอาใจใส่ สนใจ หรือจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ดึงดูดความสนใจ เพื่อให้นักเรียนอยากอยู่ อยากเล่น

13. กระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา กิจกรรมเสริมหลักสูตรให้การเรียนในหลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้นยังช่วยให้นักเรียนมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นด้วย เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัยด้านต่าง ๆ ศิลปะ การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน เป็นต้น

14. ผู้บริหารต้องเป็นผู้พัฒนา และสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน

15. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในงานพิธีที่เกี่ยวข้องและงานสาธารณประโยชน์ของสังคม และชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

16. ผู้บริหารต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ให้ข้อมูลข่าวสารด้านชื่อเสียงความสามารถของนักเรียนให้กับนักเรียน ครู อาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอำนาจหน้าที่ในท้องถิ่น ชุมชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

17. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและนิเทศงานของโรงเรียน โดยสม่ำเสมอ

18. ผู้บริหารต้องทันเวลา ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และต้องติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์สำคัญทั้งในและนอกประเทศ

19. ผู้บริหารควรมีเวลาปรึกษากับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องตัดสินใจ และควรมีบทบาทเป็นนักจิตวิทยาโดยสามารถให้คำปรึกษาแนะนำปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

20. ผู้บริหารควรหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้าง แต่ต้องแน่ใจว่าชั่วโมงสอนไม่ไปทำลายเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้ไปในการรับผิดชอบงานส่วนอื่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพราะการสอนด้วยวิญญาณครูที่แท้จริงจะทำให้ผู้บริหารเกิดความรักความศรัทธาในตัวนักเรียนและการจัดการเรียนการสอน

21. ผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน มุ่งมั่นให้นักเรียนเกิดความรัก ภาควุมใจและพึงพอใจในโรงเรียนจนเกิดเป็นความศรัทธาในตัวครูอาจารย์และผู้บริหาร

จากบทบาททั้ง 21 ประการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจที่จะกำหนดความสำคัญในการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในแต่ละบทบาทตามแต่ละเห็นสมควร ภาวะผู้นำและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบทบาทตามขอบข่ายหน้าที่ดังกล่าว

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำ ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่มมิได้ของผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
 2. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องกระทำให้ตนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวเข้มใสร่าเริง
 3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายแต่เพียงว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
 4. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม
 5. ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่
 6. ผู้นำทางการศึกษาควรจะต้องเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถาบันศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรจะต้องมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี
 7. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจึงต้อง รู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน**

คุณลักษณะผู้นำ มีนักวิชาการด้านการบริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ธรรมรส โชติบุญพร (2519, หน้า 131) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถ ในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดี

หรือชั่วก็ได้ สุธีระ ทานควนิช (2532, หน้า 53) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นพอที่จะนำคนอื่นให้ปฏิบัติตามในทางปฏิบัตินั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน สำหรับ ภิญญู สาร (2526, หน้า 256) ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการของผู้นำ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารสองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

ส่วน ฮัลปีน (Halpin, 1966, pp. 27 – 28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่างดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยเป็นผู้รับผิดชอบเป็นผู้มีอิทธิพล และอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ผู้นำไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผล และตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 233 - 234) ได้ให้ข้อเสนอว่าผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักคนให้เหมาะสมกับงานต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้อง

รีบแก้ไข

6. ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีพรหมวิหารสี่
7. รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
8. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
9. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นให้มีความสามารถ

ในการทำงาน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ต้องเป็นคนใจกว้าง มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรอย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อนแล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว และต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด

11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำต่อนักผู้อื่นเมื่อมีโอกาสและควรหรือ “เล่นงาน” ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสียบ ๆ อย่าให้ใครได้ขึ้น

12. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้อย่างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

13. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งการและอำนวยความสะดวกที่ดี อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ

จารี มณิศรี (2527, หน้า 125) ได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี โดยทั่วไปควรมี ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้น้อยรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาสนใจในตัวเขา ทำงานไม่จืดจาง ทำสำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีวิธีการแบบกายให้ผู้น้อยร่วมงานทำให้เกิดคุณภาพ และพยายามทำงานด้วยตนเองมากกว่าใช้ผู้น้อย ขอมรับผิดเมื่อคนทำผิด

2. รักหมักรักคณะ ไม่อิจฉาริษยากัน ไม่ใช่ผู้น้อยเป็นเครื่องมือเพื่อเอาหน้า ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ และไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี ไม่ยอมให้ภรรยายุ่งกับราชการ เสมอต้นเสมอปลาย ส่งเสริมความสามัคคี และมีความเข้าใจเป็นอันดีระหว่างกันและกัน ตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ไม่ประจานความผิดของผู้น้อย ทั้งส่วนตัวและราชการ คิดถึงสวัสดิการของผู้น้อย

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง วางตัวเป็นผู้ใหญ่ เคารพในสิทธิของผู้อื่น ไม่เห็น แก้ว มีใจเป็นนักกีฬา เป็นมิตรที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ ชื่นชมความรู้สึกรัก มีศีลธรรมอันดีงามและซื่อสัตย์สุจริต

อรุณ รักธรรม (2517, หน้า 207 – 211) ได้แสดงทัศนะว่าผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความรู้ ในการเป็นผู้นำนั้น ความรู้จำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนรอบรู้ เป็นพหุสูตร นั่นเอง

2. ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น โดยผู้นำจะต้องคิดก่อนทำเสมอ และควรมีในตัวผู้นำอย่างยิ่ง

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตรายความลำบากหรือความเจ็บป่วยใด ๆ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญจะต้องสามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยทุกอย่าง โดยไม่กลัวการต่อต้านขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจอีกด้วย

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการทั้งความแน่นอนชัดเจนไม่คลุมเครือ

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อด้านนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องไม่พอใจ

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ก็คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง ผู้นำต้องยึดความยุติธรรมนี้ไว้อย่างยิ่ง จึงจะไม่ทำให้ส่วนรวมขาดความศรัทธาได้

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะ กิริยาอาการ ตลอดทั้งการ แต่งกาย ก็ต้องเหมาะสมถูกกาลเทศะด้วย ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีด้วย

8. ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติ กิจการหรือหน้าที่ที่สมเหตุสมผลให้บรรลุความสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ ความมีใจจดจ่อที่ดีและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ อยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน เป็นการบังคับไม่ให้เกิดความโลภ ความหลงนั่นเอง

11. ความตื่นตัว คือ ความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท ไม่ยียายด ทำอะไรทันควัน มีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

12. คุลยพินิจ คือ การพิจารณาตกลงใจกับสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

13. ความสงบเสถียร ไม่หือยังยโส ไม่จองหอง แต่มีความพอดี ปฏิบัติตนในขอบเขต ที่ดีงาม

14. ความเห็นอกเห็นใจ เป็นคนที่มีเมตตาปราณี สงสาร เห็นใจผู้อื่น และรักษา ประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติที่มีประจำตัวของบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ซื่อตรงกับ ผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ต่อหมู่คณะ และต่อส่วนรวมนั่นเอง

16. การตั้งกมดี คือ การที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างแนบเนียนและถูกต้อง

17. การบังคับตนเอง คือ การที่สามารถบังคับจิตใจ โดยผ่านทางอารมณ์ตัวเองได้ ไม่หลงอยู่ในรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส

แซคส์ (Sach, 1966, pp. 3- 4) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ควรจะต้องมี ลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966, pp. 92 – 102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุกสนาน และ มีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด

3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือ โน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง

4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงาน แต่จะพยายามเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี ถ้าผู้นำขาดคุณสมบัติข้อนี้เสียแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะบังคับบัญชาใครได้ เพราะคงจะไม่มีการยินดียินยอมอยู่ได้บังคับบัญชาคนไ้

สตาด (Stadt, 1973, pp. 49 – 53) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
3. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและสุขภาพดี
11. มีสติปัญญาดี
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17 – 23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

1. มีความสามารถทางสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน แข็งแรง และเป็นสง่า
4. รู้จักวิธีการทำงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

6. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ

7. ให้ความร่วมมือดี

8. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน

9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

เซตล์ (Sayles, 1979, p. 32) ให้ความเห็นว่าผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นทักษะเชิงเทคนิค หรือความรู้เกี่ยวกับ

องค์กร

2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้

3. มีความกระตือรือร้น

จากคุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของนักวิชาการทางการบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและฐานะทางสังคม ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมสูง พร้อมทั้งปรับปรุงตนเอง จูงใจคน ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกลักษณะท่าทางดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสียสละให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน ให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน รู้จักพูด โน้มน้าวจิตใจ มี วิจารณ์งานในการตัดสินใจสั่งการที่ดี เป็นต้น

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

บุคลิกภาพ บุคลิกภาพมีความหมายกว้างและเป็นที่เข้าใจกันได้มากมายหลายทาง นักวิชาการ นักจิตวิทยาหลายท่านได้ศึกษาและให้ความหมายไว้หลายอย่างต่าง ๆ กัน เช่น เอ็ดเวิร์ด (Edward, 1972, p. 216) ให้คำนิยามว่าบุคลิกภาพคือรูปแบบพฤติกรรมที่มีอยู่ในแต่ละคน รูปแบบพฤติกรรมนี้คือ บุคลิกภาพรูปแบบพฤติกรรมของบุคลิกภาพเป็นผลจากปฏิกริยาร่วมกัน อย่างซับซ้อนของโครงสร้างของร่างกาย จากประสบการณ์ที่ผ่านมา สำหรับ ฟลอว์ (Flores, 1960, p. 128 อ้างถึงใน ศรีธยา วรากุลวิทย์, 2527, หน้า 16) ให้คำจำกัดความว่า บุคลิกภาพคือ ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย สติปัญญา กำลังใจ สังคม และอารมณ์

ส่วนทัศนะของนักวิชาการ นักจิตวิทยาของไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ไว้หลายทัศนะ ได้แก่ สุโท เจริญสุข (2520, หน้า 53) มีความเห็นว่า บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพผลรวมทั้งหมดของพฤติกรรมของคน ซึ่งทำให้เป็นอย่างนั้นประเพณานั้น ทำนองนั้น เกี่ยวกับการคิด การพูด และการกระทำทั้งหมดของเขา ส่วน วุฒิชัย จานงค์ (2523, หน้า 259) ให้ความหมายไว้ว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะภายนอกและภายในที่อาจจะสามารถวัดได้

สำหรับ สมยศ นาวิการ (2525, หน้า 63) ให้ทัศนะว่าบุคลิกภาพหมายถึง พฤติกรรมแบบเดียวกันภายใต้เงื่อนไขอย่างเดียวกัน

จากทัศนะของนักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่าง ที่ประกอบเป็นตัวบุคคลรวมทั้งลักษณะทางกาย อารมณ์ จิตใจ ความรู้ความสามารถ สติปัญญา และการแสดงออก ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลทั้งนี้เนื่องจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ และบุคลิกภาพจะมีผลต่อการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและสังคม

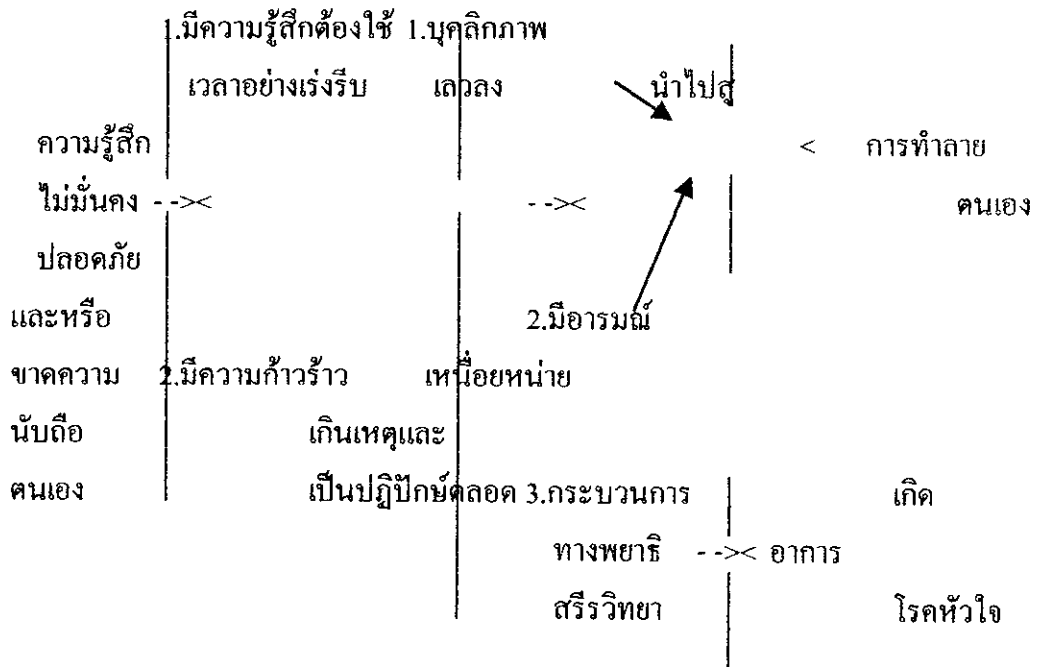
ทฤษฎีบุคลิกภาพของเรย์มอนด์ บี แคทเทล (Cattell, 1957) บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทำนายได้ว่าบุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้ จุดมุ่งหมายการวิจัยในเรื่องบุคลิกภาพคือการสร้างกฎว่าบุคคลที่แตกต่างกันจะทำอะไรในสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมทั่วไปแตกต่างกัน บุคลิกภาพจะเกี่ยวทั้งพฤติกรรมที่เปิดเผย การศึกษาบุคลิกภาพจะครอบคลุมพฤติกรรมทั้งหมดไม่ได้แยกเป็นส่วน ดังนั้น การที่จะเข้าใจ พฤติกรรมบุคคลได้ก็ต่อเมื่อได้เห็นภาพรวมทั้งหมดของบุคคลนั้น ซึ่ง แคทเทล (Cattell) กล่าวว่า บุคลิกภาพคือลักษณะนิสัยที่แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะนิสัยพื้นผิว เป็นลักษณะที่สังเกตได้ชัดเจนและมีลักษณะร่วมกัน
2. ลักษณะนิสัยคั่นคอ เป็นลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน เป็นตัวกำหนดลักษณะนิสัยพื้นผิว

แคทเทล (Cattell) ให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยคั่นคอกว่าลักษณะนิสัยพื้นผิว เพราะเป็นโครงสร้างที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อบุคลิกภาพ และช่วยในการวินิจฉัยปัญหาทางบุคลิกภาพด้วย ซึ่งลักษณะนิสัยทั้งสองเป็นผลจากสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรมในการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น แคทเทล (Cattell) และคณะได้สร้างรายการสำรวจบุคลิกภาพเป็นจำนวนมาก และฉบับที่ถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ครอบคลุมมากที่สุดคือ The Sixteen Personality Factor Test (16 PF) ซึ่ง แคทเทล (Cattell) ได้จัดบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็นองค์ประกอบลักษณะนิสัย 16 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพแบบ A บุคลิกภาพแบบ B เป็นต้น

บุคลิกภาพแบบ A เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 31) ได้กำหนดนิยามของบุคลิกภาพแบบ A ไว้ดังต่อไปนี้ คือ คี้นรนวนขวยอยู่ตลอดเวลาพยายามที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ มากขึ้นหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้นโดยพยายามใช้เวลาให้น้อยลง ซึ่งบ่อยครั้งที่ขัดต่อความเป็นจริงหรือมีมโนคติของคนอื่น ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะถูกรอบงำด้วยความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยหรือมีความก้าวร้าวเกินเหตุ หรือทั้ง 2 อย่าง

นอกจากนั้น เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 70) ได้อธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ของ บุคลิกภาพแบบ A กับกระบวนการทางพยาธิสรีรวิทยาของ บุคลิกภาพแบบ A เอาไว้ ให้พิจารณาองค์ประกอบสำคัญเหล่านี้ จากภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แสดงลักษณะและผลของบุคลิกภาพแบบ A

ภาวะรู้สึกไม่มั่นคงพลอดภัย แซฟเฟอร์ (Schafer, 1992, p. 146 citing Fontana et al. 1990) ซึ่งให้เห็นว่า ทำไมผู้ที่บุคลิกภาพแบบ A จะต้องดิ้นรนจนขวยอยู่ตลอดเวลาไม่มีวันสิ้นสุด เหตุผลสำคัญคือ พวกเขาจำต้องทนต่อสภาพที่ไม่นับถือตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงพลอดภัย ดังนั้นเขาจะรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้เปรียบเทียบตัวของเขา กับผู้อื่นตลอดเวลา ในสายตาของเขา เขารู้สึกขาดหรือไม่เพียงพออยู่เสมอ ผู้ที่รู้สึกขาดหรือไม่เพียงพออย่างเห็นได้ชัด มักเป็นผู้ที่ชอบเอียงอ้างถึงตนเองเสมอในขณะสนทนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพยายามดิ้นรน ขวนขวายต่อไป ทั้งนี้เพื่อปกป้องตนเองหรือเพื่อเพิ่มพูนความนับถือตนเอง

ความนับถือตนเองเป็นผลสืบเนื่องมาจากการคาดหวังในตนเองและความสำเร็จที่เขาได้รับ บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ A มักคาดหวังในตนเองสูงเกินจริง ดังนั้นเขาจึงมักตำหนิตนเอง และรู้สึกถูกกระตุ้นโดยการทำงานมากขึ้นเพื่อที่จะได้รับมากขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง

ความรู้สึกที่ต้องใช้เวลาอย่างรีบเร่ง (โรครีบเร่ง) แซฟเฟอร์ (Schafer, 1992, p. 146) กล่าวว่า บุคลิกภาพแบบ A มักนำมาซึ่งการทำงานเกินกำลังโดยไม่หยุดหย่อน เนื่องจากพวก

เขามีความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย และมีความนับถือในตนเองน้อย ผู้ที่มีพฤติกรรมแบบ A จึงดิ้นรนชวนขายที่จะใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความหมายง่าย ๆ คือ เขาพยายามทำตามกฎเกณฑ์หรือพันธะต่าง ๆ ให้ได้มากขึ้นในเวลาที่มีอยู่ และจะพยายามทำให้ได้มากยิ่งขึ้นอีก

บุคคลที่วนเวียนอยู่ในวังวนนี้จะรู้สึกเหมือนมีพลังขับเคลื่อนอย่างท่วมท้นทางออกทางเดียว คือ พยายามเร่งตนเองให้เร็วขึ้นอีก เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 37) ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะถูกบังคับให้เร่งคิด เร่งทำ วางแผนและจัดการเกือบทุกอย่างในชีวิตประจำวันของเขา เพื่อที่จะสามารถทำตามโครงการอันมากมายเกินกำลังของเขา ให้สำเร็จ ดังนั้น เขาไม่เพียงแต่จะพูดเร็วขึ้นแต่ยังบังคับให้คนอื่นให้เร็วขึ้นเท่าเขาพยายามที่จะอ่านและเขียนให้เร็วขึ้น เดินและรับประทานอาหารเช้าให้เร็วขึ้น ขับรถให้เร็วที่สุดและชำนาญที่สุดเท่าที่เขาจะทำได้โดยไม่ฝ่าฝืนกฎจราจร พวกเขาเร่งทำงานทุกอย่าง แม้แต่การทำงานที่ไม่สำคัญนัก ตัวอย่างเช่น ผู้ชายแบบ A มักหาทางที่จะโกนหนวดเคราให้เร็วขึ้นโดยใช้สบู่ แปรงที่ใช้ครั้งเดียวแล้วทิ้งและใช้มีดโกนไฟฟ้าซึ่งเป็นมีดโกนแบบต่าง ๆ ถึง 10 ชนิด เพียงเพื่อจะหาชนิดที่สามารถโกนหนวดเคราได้เร็วที่สุด บางคนใช้มีดโกนไฟฟ้า 2 อัน พร้อมกันเพื่อประหยัดเวลา โดยการโกนหนวดเคราบนใบหน้าทั้ง 2 ด้าน พร้อมกันในเวลาเดียวกัน

ลักษณะที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของการใช้เวลาอย่างรีบเร่ง คือ คิดและทำมากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน ยังไม่พอใจต่อการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าในแต่ละวัน บุคคลแบบ A พยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้มากขึ้น โดยการทำ(หรือคิด) สิ่งต่าง ๆ มากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้อาจทำไปโดยไม่รู้ตัวหรือรู้ตัวก็ได้ รูปแบบที่พบบ่อย คือ ใจคิดถึงเรื่องอื่น ๆ ขณะที่กำลังฟังการสนทนาหรือพูดโทรศัพท์ นอกจากนั้น พวกเขาอาจอ่านหนังสือพิมพ์และรับประทานอาหารเช้าไปด้วย เป็นต้น

ความก้าวร้าวเกินเหตุ เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 33) ให้ความเห็นว่าเพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่สูง ความก้าวร้าวที่เกินเหตุรวมทั้งความต้องการที่จะเป็นหนึ่งตลอดจึงเกิดขึ้นเขาจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสิทธิของผู้อื่น ความก้าวร้าวนี้มักเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก บางครั้งแสดงออกในการเล่นและนิสัยในการอยู่ร่วมในสังคมของเด็กเล็ก ๆ โดยปกติความรู้สึกไม่ค่อยนับถือตนเองและภาวะที่รู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย มักเกิดขึ้นพร้อมกับลักษณะนิสัยที่ก้าวร้าวนี้ แม้จะยังอยู่ในวัยเด็ก

เนื่องจากผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะรู้สึกไม่สมหวังในการดิ้นรนชวนขายอย่างไม่หยุดหย่อนของตนเอง จึงยังทำลายความนับถือตนเอง และเขาจะดิ้นรนชวนขายมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้เขายังมีความก้าวร้าวมากขึ้น แชฟเฟอร์ (Schafer, 1992, p. 147)

นอกจากนั้น روبบินส์ (Robbins, 1983, p. 96) ยังได้แสดงให้เห็นถึงนิสัยที่เด่นชัดของบุคลิกภาพแบบ A ดังนี้

1. เคลื่อนไหวเร็ว เดินเร็ว กินเร็ว
 2. ใจร้อนกับเหตุการณ์ต่าง ๆ
 3. มักคิดและทำในสองสิ่งหรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน
 4. คำนรณขวายในการต่อสู้ปัญหาต่าง ๆ อย่างไม่มีเวลาว่าง
 5. ยึดติดอยู่กับจำนวน ความสำเร็จจะถูกวัดด้วยสิ่งที่เขาได้ทำตามต้องการ
- สรุปได้ว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. คำนรณขวายอยู่ตลอดเวลา
2. มีความพยายามที่จะประสบผลสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ หรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ

มากขึ้น

3. พยายามใช้เวลาให้น้อยลงและรีบเร่งต่อการกระทำสิ่งต่าง ๆ
4. มีความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยและความขาดนับถือตนเอง
5. มีความคิดก้าวร้าวเกินเหตุและรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ตลอด
6. พยายามทำตามกฎเกณฑ์หรือพันธะต่าง ๆ ให้ได้มากขึ้น
7. พยายามที่จะทำงานมากกว่า 1 อย่าง ในขณะเดียวกัน
8. วัดความสำเร็จด้วยปริมาณ

บุคลิกภาพแบบ B ภาพพจน์ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ A คือ เป็นบุคคลที่เร่งรีบตลอดเวลา มีพลังขับเคลื่อน หงุดหงิด โกรธง่าย ส่วนผู้ที่มิคุณสมบัติดังกล่าว น้อย เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ B ภาพพจน์ที่คนส่วนมากเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบ B คือผู้ที่ขาดความทะเยอทะยานและค่อนข้างเป็นคนสมองเลื่อย

เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p.71) ชี้ให้เห็นว่า ภาพพจน์ของผู้มีบุคลิกภาพแบบ B ที่กล่าวถึงข้างต้นยังไม่ถูกต้องทั้งหมดคนส่วนใหญ่คิดว่าบุคคลแบบ B มีชีวิตที่น่าเบื่อหน่าย หรือคิดอย่างถูกต้องว่า ความคืบหน้าของพวกนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิตเพียงเล็กน้อยเท่านั้นเช่น เปลี่ยนเส้นทางขับรถไปทำงานหรือเปลี่ยนรายการโทรทัศน์ที่ดูในเวลาเย็นเป็นต้น แต่แท้ที่จริงแล้วบุคคลแบบ B จำนวนมากมายที่ดำเนินชีวิตอย่างวิเศษ สามารถชื่นชมกับความสวยงามความรัก ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นโอกาสที่เขา จะพบประสบการณ์ที่น่าพิศวงมากมาย เช่น การที่กล้วยไม้ที่เขาบำรุงเลี้ยงมาออกดอก หลานของเขาพูดอ้อแอ้ประโยคแรก หญิงชราที่เขาพบที่ท้องถนนยิ้มขอบคุณให้อย่างอาย ๆ เพราะเขาเอาใจใส่ต่อชีวิตเธอ

โดยการยืมให้เธอ บุคคลแบบ A จะ "พูด" อย่างออกรสชาติ แต่บุคคลแบบ B มักจะ "ทำ" ในสิ่งที่เป็นที่น่าพอใจ ทั้งหมดคือคุณลักษณะของบุคลิกภาพแบบ B

ความไม่รีบร้อนเรื่องเวลา เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 78 cited in Schafer, 1992, p. 152) ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลแบบ B เป็นคนไม่อนาทรในเรื่องเวลา มีบางครั้งเท่านั้นที่พวกเขาเร่งรีบพวกเขารับผิดชอบต่อเวลาและฉลาดในการใช้เวลา เขาใช้เวลาในแต่ละวันโดยปราศจากการเร่งร้อนและเคียดแค้นแบบ A บุคคลแบบ B จะมองการณ์ไกล ในกิจกรรมที่ตนทำ จะวางแผนในปฏิทินมากกว่าจะมองดูนาฬิกาและวินาที จากเข็มนาฬิกา แบบ B จะมีความมั่นคงจะไม่ตามคิดในทุก ๆ จุด หรือการขีดเส้นตาย

บุคคลแบบ B มีการประนีประนอม ยอมรับผู้อื่น ยอมเป็นรองเพื่อให้การกระทำเป็นไปตามวิถีทาง ตรงกันข้ามกับแบบ A ซึ่งมักจะไม่มีอดทน ทำให้งานไม่สำเร็จสมบูรณ์ เนื่องจากการตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไป

บุคคลแบบ B จะใช้เวลาไตร่ตรอง เขาจะใช้เวลาอย่างมีคุณค่าโดยลัดข้อจำกัดต่าง ๆ ได้มากกว่าแบบ A พวกเขาใช้เวลาเพื่อสร้างความพอใจและเต็มไปด้วยความใส่ใจ ซึ่งแบบ A มักจะไม่มีเวลา

ความรู้สึกนับถือตนเอง เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 78 cited in Schafer, 1992, p. 152) แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างแบบ A และแบบ B ว่าแบบ B มีความนับถือตนเองอย่างเพียงพอ บุคคลแบบ B ได้รับสิ่งที่ยิ่งใหญ่ จากการไม่มีเงื่อนไขในความรักและความชื่นชอบ พวกเขาไม่ต้องการที่จะเอาชนะสิ่งต่าง ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาไม่มีแรงบันดาลใจในความสำเร็จหรือพวกเขาไม่ทำงานหนัก แต่พวก B จะรู้สึกสงบสุข ในผลงานที่ได้ทำสำเร็จไป และมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ในสุขภาพร่างกาย ตลอดจนความสามารถของตนเอง

บุคคลแบบ B ให้และยอมรับความรักและความชื่นชอบจากทุก ๆ ด้าน คนที่ใกล้ชิด เนื่องจากการนับถือตนเองของเขา

นอกจากนั้น روبินส์ (Robbins, 1983, p. 96) ยังได้แสดงให้เห็นถึงนิสัยที่เด่นชัดของบุคลิกภาพแบบ B ดังนี้

1. ไม่เคยอนาทรกับความเร่งรีบ
2. ไม่ต้องการแสดงออกหรือได้แข่งในสิ่งที่เขาได้กระทำหรือกระทำสำเร็จลงไป

นอกจากว่าจำเป็นต้องแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ของเขา

3. มีความสนุกสนานและผ่อนคลาย
4. ไม่มีความรู้สึกผิดถ้าจะหยุดพัก

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ B จะมีนิสัยและพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับแบบ A นั่นเอง

การประสบความสำเร็จในองค์กรของบุคคลแบบ A และแบบ B รอบบินส์ (Robbins, 1983, p. 97) กล่าวว่า บุคคลแบบ A จะเป็นพวกทำงานหนัก แต่แบบ B จะเป็นไปในแนวทางที่จะสร้างจุดสูงสุด พวกที่เป็นนักขายที่ยิ่งใหญ่มักเป็นแบบ A ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในแบบ B คำตอบนี้ขึ้นอยู่กับที่ว่าแบบ A เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของเฟรดแมนและโรเซนแมน (Friedman & Rosenman, 1974, p. 86 cited in Robbins, 1983, p. 97) ที่กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งหรือการปรับตำแหน่ง ในองค์กร จะเน้นที่คนฉลาดมากกว่าคนที่รับทำงานอย่างเดียว จะเลือกคนที่มีไหวพริบมากกว่า ผู้ที่มีท่าทางไม่เป็นมิตร และจะเลือกผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าผู้ที่ยึดติดอยู่กับที่หรือมีความคิดเก่า ๆ ที่ไม่ยอมเปลี่ยน

จากการพิจารณาทำให้ทราบถึงผลกระทบของบุคลิกภาพของบุคคลกับการปฏิบัติงาน ที่ต้องการพลังในการตัดสินใจสูง โดยคนเพียงคนเดียวแล้วเกิดความสำเร็จของงาน บุคคลแบบ A จะมีประสิทธิภาพสูง ถ้างานนั้นต้องใช้ความคิดและความเอาใจใส่ดูแลเป็นสำคัญ บุคคลในแบบ B จะประสบความสำเร็จมากกว่า (Robbins, 1983, p. 97)

นอกจากนั้น รอบบิน (Robbins, 1983, p. 96) ได้ให้ความเห็นว่าพวกที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะมีความเครียดสูง พวกเขาสร้างแรงกดดันให้ตัวเอง และสร้างเส้นตายของชีวิต เช่น บุคคลแบบ A ทำงานเร็วเพราะพวกเขาเป็นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ถ้าอยู่ในตำแหน่งบริหาร พวกเขาจะแสดงความสามารถด้วยการทำงานมากชั่วโมง สม่่าเสมอ ซึ่งทำให้การตัดสินใจไม่ดี เพราะทำงานเร็วเกินไป พวกเขาจะไม่สร้างสรรค์ เพราะพวกเขานั่นปริมาณและความเร็ว พวกเขาแก้ปัญหาโดยยึดกับประสบการณ์ในอดีต พวก A จะไม่มีเวลาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้น พวกเขาไม่มีความหลากหลายในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเราจะทำนายหรือเดานิสัยของบุคลิกภาพแบบ A ได้ง่ายกว่าบุคลิกภาพแบบ B

ประสบการณ์ในการทำงานประสบการณ์หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จัดเป็นปัจจัยสำคัญของหัวหน้าหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสบการณ์ก็จะมากตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น (สุจิตรา จรจิตร, 2532, หน้า 80) และจากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537, หน้า 70-71) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการศึกษาประชาบาล พบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนเช่นเดียวกับ อารุง จันทวานิช (2527, หน้า 91) วิจัยเรื่ององค์กำหนดประสิทธิภาพ

ของการประถมศึกษา พบว่า โดยเฉลี่ย ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีประสบการณ์สูงกว่าครูใหญ่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ และจากงานวิจัยของ สักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532, หน้า 122) ที่พบว่าประสบการณ์ในการเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานของกลุ่ม แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้ดีกว่าตนเองสามารถควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (เปรมสุริย์ เชื้อมทอง, 2536, หน้า 35)

ประสบการณ์ในการบริหารงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของ ก.ค. ที่กำหนดไว้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2535 ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่าง ๆ จะต้องมีความประสบการณ์ในการทำงาน ดังต่อไปนี้ (สนอง เครือมาก, 2535, หน้า 148 – 156)

1. ตำแหน่งครูใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
 - 1.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 1.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5
 - 1.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
2. ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
 - 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6
 - 2.4 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 2.5 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต
3. ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน บุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้
 - 3.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้ส่งงานและควบคุมงาน

นอกจากนี้ ภิญญู สาร (2526, หน้า 155 – 159) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปว่ามีฐานะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยเหลือให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามได้ครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน ควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไรการทำงานจึงจะบรรลุตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ในลักษณะเช่นนั้นผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการวางแผนนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำมาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำ หรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง

4. ในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้ว จะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจะต้องอาศัยผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาซึ่งมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติ ตรงตามเกณฑ์ของกลุ่ม มักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับภายนอก ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขาเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็กลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจากับผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบางคนทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ทุนให้โทษ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ทุนและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้ทุนให้โทษจะกลายเป็นผู้นำสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ทุนและโทษที่วานีอาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอ ไม่ว่าจะเป็นโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของคนที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

ของนโยบายอาจมาจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำมาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำ หรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง

ในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้ว จะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจะต้องอาศัยผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับภายนอกทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติ ตรงตามเกณฑ์ของกลุ่ม มักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขาเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็กลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสามัคคีภายในกลุ่ม ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือ ความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจากับผู้นำในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบางคนทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

ผู้นำในฐานะผู้ให้ทุนให้โทษ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ทุนและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้ทุนให้โทษจะกลายเป็นผู้นำสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ทุนและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอ ไม่ว่าในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนเองอย่างที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนรับผิดชอบกลุ่มคนบางคน องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่ง หรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคลากรบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไปโดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายงานให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจ และขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความนับถือ

ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูแลใครก็ตาม ผู้ที่ถูกดูแลนั้นไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูแลด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่ม ทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่มบุคลากรในกลุ่มทุกประเภท ต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบ เมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความผิดไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกบิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาภายหลังได้เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มจะเห็นออกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนเพียงผู้เดียว

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525, หน้า 18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจของผู้บริหาร การศึกษา ซึ่งหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะ ผู้ดำรง ตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยสรุป หน้าที่ของ ครูใหญ่ได้ 4 ประการ คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือบริหารงานวิชา
2. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนบริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์
3. บริหารงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ รุรการ การเงิน และการให้บริการ
4. การบริหารกิจการนักเรียน

ปัจจุบันแม้ครูใหญ่ จะมีศึกษานิเทศก์เข้ามาช่วยงานทางด้านวิชาการ แต่เนื่องจากครู ใหญ่ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนและเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูในโรงเรียน จึงมีความจำเป็น อยู่เหมือนเดิมว่าครูใหญ่ยังคงจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523, หน้า 78 – 79) ได้ให้ข้อ เสนอว่า ผู้นำในสถานศึกษาควรมีหน้าที่ พอสรุปได้ ดังนี้

1. รับผิดชอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ และงบประมาณการเงิน งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน

2. ช่วยส่งเสริมให้ปริมาณและคุณภาพของงานดีขึ้น
3. สอนหรือแนะนำวิธีปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. คิดต่อและประสานงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและให้ผลดี
5. ตั้งงานและควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528, ข หน้า 27 – 52) ยังได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทและหน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนในสังกัดไว้ 6 ด้าน พอสรุปได้ ดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การนำหลักสูตรไป ใช้การจัดการเรียนการสอน การจัดสื่อการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การดำเนินงานห้องสมุด ส่งเสริมการสอน การนิเทศการศึกษา การวางแผนและกำหนดวิธีการ การประชุม อบรมทางวิชาการ และงานวิชาการที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ

2. บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร เพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากร การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน

และการปฐมนิเทศบุคลากร การพัฒนาและการธำรงรักษามูลค่า การตลอดจนงานบุคลากรที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ

3. บทบาทและหน้าที่ในการบริหาร งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับเด็กเข้าเรียน การลงทะเบียนนักเรียน การแบ่งกลุ่ม การแบ่งชั้นเรียน การปฐมนิเทศ การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การทำระเบียบสะสมกับหลักฐาน และประวัตินักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ การดูแลความเจริญก้าวหน้าของเด็ก การช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนและด้านอื่น ๆ การวิจัย ประเมินผลและติดตามผล นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว และงานกิจการนักเรียนที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ

4. บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย งานสารบรรณ การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การจัดควบคุมดูแลงานเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตุรายวัน ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียนบัญชีเรียกชื่อสถิติต่าง ๆ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน ตลอดจนงานธุรการและการเงินที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ

5. บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ ดูแลรักษาและ ปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย นอกจากนี้ยังมีงานอาคารสถานที่ที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ

6. บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น ให้ความรู้ความคิด และคำแนะนำแก่สมาชิกของชุมชนในกิจกรรมแบบต่าง ๆ ที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม ให้ยืมวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการงานที่เป็นส่วนรวม ให้ยืมสถานที่สำหรับประกอบกิจกรรม ให้บริการแก่ชุมชน เช่น ห้องสมุด สหกรณ์ ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชน ส่วนในเรื่องการรับความช่วยเหลือจากชุมชน ให้สมาชิกในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยเป็นกรรมการศึกษา เชิญสมาชิกในชุมชนมาเป็นวิทยากรสอนวิชาชีพต่าง ๆ นักเรียนฝึกปฏิบัติงานที่บ้านที่บ้านของสมาชิกในชุมชน ให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างของโรงเรียน นอกจากนั้นยังมีงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในลักษณะอื่น ๆ อีกมาก

ดังนั้น จึงพอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการอำนวยความสะดวก และประสานงานในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้น จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จะดำเนินการบริหารและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการนั้นจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำและประสบการณ์ในการบริหารมากจึงจะทำให้การบริหารโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ สุกใจ ทองอ่อน (2522) (อ้างถึงใน ประณีต ยินดี, 2537, หน้า 39) ได้ศึกษาพฤติกรรมครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า นักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้าน มุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรม ผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้าน มุ่งสัมพันธ์

วินิจ มะลิสุวรรณ (2523 อ้างถึงใน นพมาศ บุญถนอม, 2543, หน้า 37) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาในทัศนะของชุมชนไทยพุทธและไทยมุสลิมในจังหวัดยะลา พบว่า ชุมชนไทยพุทธและชุมชนไทยมุสลิม มีความต้องการในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัว บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างน้อยในค่าสำคัญที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์รายข้อแสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะหลายประการที่ชุมชนทั้งสองต้องการมากในระดับสูง ได้แก่ การทำงานคล่องแคล่ว ว่องไว ควรมีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ได้ดี ความรับผิดชอบ รักงาน ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เข้าใจการใช้หลักสูตร คู่มือครูและแบบเรียนเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่ม มีไหวพริบดี และพูดภาษาพื้นเมืองได้ นอกจากนี้ผลการทดสอบความต้องการของประชาชน คณะกรรมการศึกษาและครูในชุมชนไทยพุทธก็ดี หรือประชาชน คณะกรรมการศึกษา และครูในชุมชนไทยมุสลิมก็ดี ต่างมีความต้องการ

ในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกรียงศักดิ์ ฤทธิรงค์ (2526 อ้างถึงใน นพมาศ บุญถนอม, 2543, หน้า 37 - 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณสมบัติผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านบุคลิกภาพที่สำคัญ ๆ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง สุขุมรอบคอบ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม มีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน รับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น และมีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ส่วนคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านความสามารถที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที สามารถไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในหมู่ผู้ร่วมงานและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว

เกรียงศักดิ์ คมคาย (2530, หน้า 119 - 120) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน โชตชัย ไกรนรา (2525, หน้า 64 อ้างถึงใน ไพศาล ชาญสูงเนิน, 2542, หน้า 66) ได้ศึกษาบทบาทการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานธุรการและการเงินอยู่ในระดับมาก ส่วนงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สุกชัย เล็กวงษ์ (2526) ทำการศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรม 59 คน ครู จำนวน 237 คน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมในด้านการบริหารงานวิชาการ ธุรการและการเงินกิจการนักเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการบริหารงานบุคคลและอาคารสถานที่อยู่ในเกณฑ์ดี

สุวพิศ หกสุวรรณ (2527) ศึกษาการบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามประเมินค่า จำนวน 82 ข้อ กับผู้บริหารโรงเรียน กรรมการศึกษาของโรงเรียน ครูและผู้ปกครอง จำนวนทั้งสิ้น 427 คน พบว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติงานด้านวิชาการอยู่ในเกณฑ์มา ด้านการบริหารอาคารสถานที่

การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนในเกณฑ์ปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน ครูและผู้ปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารกิจการนักเรียน ไม่แตกต่างกันผลการเปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน กรรมการศึกษา ครูและผู้ปกครอง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการบริหารอาคารสถานที่ ด้านการบริหารกิจการนักเรียนและด้านความสัมพันธ์กับชุมชนแตกต่างกัน

วาสนา เดชอุดม (2528) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 100 โรงเรียน โดยให้ครูผู้สอนจากโรงเรียนเดียวกันกับที่ผู้บริหารได้โรงเรียนละ 4 คน แยกเป็นชาย 2 คน หญิง 2 คน รวมผู้ประเมินทั้งสิ้น 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร สามารถบริหารโรงเรียนให้เกิดผลดีระดับปานกลาง งานที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้ดีก็คือ งานบริหารวิชาการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารสามารถบริหารได้ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมชาย สิงห์ยะบุศย์ (2532, หน้า 93 - 97) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยสอบถามจากครูประถมศึกษา จำนวน 801 คน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับสูง โดยผู้วิจัยชี้ว่าเนื่องจากการฝึกอบรมจึงทำให้พฤติกรรมการบริหารเปลี่ยนแปลง

สมร นาคประสิทธิ์ (2532, หน้า 235 - 237) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกงาน โดยมีผลการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่สูงสุด และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสอดคล้องกัน โดยพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีประสิทธิผลด้านผลการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ งานธุรการ และการเงิน งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสูงเรียงตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงาน

ธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สูงเรียงลดหลั่นกันตามลำดับ

พิทยา คงศุคนธ์ (2532, หน้า 85) ศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสองกลุ่มที่เข้าสู่ตำแหน่งต่างกัน ในจังหวัดราชบุรี พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ปฏิบัติงานในระดับ “มาก” เพียง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน ส่วนงานกิจการ นักเรียน และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

สำเริง สมวงศ์ (2532, หน้า 137) ศึกษาการบริหารงานเป็นทีมที่สัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีผลการปฏิบัติงาน ด้านธุรการและการเงินอยู่ในระดับมากที่สุด

ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์ (2538, หน้า 89) ศึกษาบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มี บุคลิกภาพแบบ A จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 63.55 และบุคลิกภาพแบบ B จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.45 มีบุคลิกภาพแบบ A มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (ทางลบ) กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์ ตรงข้าม (ทางลบ) กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีบุคลิกภาพแบบ B มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (ทางลบ) กับพฤติกรรม ผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (ทางลบ) กับ พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ มีพฤติกรรมผู้นำ ด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ สูงทั้งสองด้าน

สมนึก ทองแก้ว (2539, หน้า 175 - 185) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการ ศึกษาของเจ้าอาวาสในโรงเรียนวัด สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ด้านรู้คนอยู่ในระดับมาก ด้านรู้งานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านรู้สถานการณ์อยู่ในระดับ มาก บทบาทต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน ด้านงานอาคารสถานที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 1 ด้านงานกิจการนักเรียน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 2 ด้านงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านงานบุคลากรอยู่ใน ระดับน้อย และด้านงานธุรการและการเงิน อยู่ในระดับน้อย

งานวิจัยในประเทศ บาส (Bass, 1953, p. 16) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกขาย 2 กลุ่ม จำนวน 62 คน โดยใช้เครื่องมือ gordon personal profile และ leader behavior description questionnaire (LBDQ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ความเชื่อมั่นร้อยละ 99 และมีความสัมพันธ์ในทางลบมีมิติสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับมิติสัมพันธ์และทางบวกกับมิติสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับมิติสัมพันธ์ในทางบวกและมีมิติสัมพันธ์ในทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (พรณพร หฤทัยถาวร, 2542, หน้า 56 – 67)

บาหยาด (Bayat, 1976, p. 7759 – A อ้างถึงใน พรณพร หฤทัยถาวร, 2542, หน้า 55 – 56) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในประเทศอิหร่าน โดยหาความสัมพันธ์ของคะแนนที่ได้จากการสอบถาม LBDQ (leader behavior description questionnaire) กับค่าระดับเฉลี่ย (grade point average) ของนักเรียนที่ได้จากการสอบวัดด้วยข้อสอบมาตรฐานนานาชาติ (national standardized test) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีสัมพันธภาพกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงกว่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มุ่งสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

มิลเลอร์ (Miller, 1987, p 795-A อ้างถึงใน ไพศาล ชาญสูงเนิน, 2542, หน้า 69 – 70) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกเกเกอร์และทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิคเตอร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับสูงและต่ำ มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลางมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับสูงและต่ำ

ไรเจล (Rigel, 1990, p. 3437-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของขนาดขององค์กรประกอบต่าง ๆ กับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันในแต่ละภาควิชา และภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแต่ละคนก็แตกต่างกันด้วย โดยหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตัวเองมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ดีกว่า ซึ่งต่างจากความเห็นของอาจารย์

เพอร์สัน (Person, 1993, p.3071-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนใน นอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณาครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของ ผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว สรุปได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำ ในแต่ละหน่วยงาน มีแบบผู้นำในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่แตกต่างกัน อาจจะมุ่ง สัมพันธ์ มุ่งงาน หรือมุ่งประสิทธิผล พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน มีทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละแบบก็มีทั้งสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนัก เรียน และไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จะเห็นได้ว่า ไม่มีแบบผู้นำ แบบใดดีที่สุด ผู้นำแบบมุ่งงาน หรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ก็อาจเป็นแบบผู้นำที่ดีได้ เพื่อความ แน่ใจยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก