

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้านี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างโรงเรียนของโรงเรียนกีฬา
2. พฤติกรรมของผู้บริหาร
 - 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
 - 2.2 ระบบการบริหาร 4 ระบบ (System 4)
 - 2.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหาร
 - 2.3.1 การเป็นผู้นำ
 - 2.3.2 การจูงใจ
 - 2.3.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.3.4 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
 - 2.3.5 การตัดสินใจ
 - 2.3.6 การกำหนดเป้าหมาย
 - 2.3.7 การควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 2.3.8 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน
 - 3.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
 - 3.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
 - 3.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
 - 3.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
5. ตัวแปรเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
 - 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างโรงเรียนของโรงเรียนกีฬา

ประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการกีฬาต่อการพัฒนาคุณภาพประชากรและประเทศ จึงได้กำหนดนโยบายการส่งเสริมกีฬาของชาติไว้อย่างชัดเจน ในข้อ 4.1 ซึ่งกำหนดไว้ว่า ส่งเสริมการกีฬาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และพัฒนามาตรฐานการกีฬาให้มีขีดความสามารถในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬากับนานาชาติได้

โรงเรียนกีฬา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับมอบหมายให้ศึกษาสภาพปัญหาในการพัฒนาการพลศึกษาและการกีฬาทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานส่งเสริม และพัฒนามาตรฐานการกีฬา และจัดทำโครงการรายละเอียดเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการ และรัฐมนตรี ตามลำดับ ซึ่งเป็นโรงเรียนกีฬาเต็มรูปแบบโดยได้จัดตั้งโรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรีขึ้นเป็นแห่งแรก เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2532 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้ปกครองนักเรียนในการส่งนักเรียนเข้าสมัครคัดเลือกเป็นจำนวนมาก ปีละประมาณ 3,000 คน

กรมพลศึกษา จึงได้เสนอโครงการจัดตั้งโรงเรียนกีฬาเพิ่มขึ้นให้ครบทุกเขตการศึกษา เพื่อตอบสนองต่อความสนใจของผู้เข้าเรียน และเพื่อเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ขยายออกไป โดยเสนอให้จัดตั้งโรงเรียนกีฬารูปแบบที่ 2 เรียกว่า “โรงเรียนกีฬารูปแบบประหยัด” กล่าวคือ ให้โรงเรียนกีฬาระดับมัธยมศึกษาของกรมสามัญฯรับผิดชอบการเรียนการสอนด้วยวิชาสามัญ และกรมพลศึกษารับผิดชอบการเรียนการสอนด้านวิชาพลศึกษาและการกีฬา ดูแลนักเรียนในรูปแบบนักเรียนประจำ (กิน - นอน)

ในปี พ.ศ. 2528 กระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุมัติให้เปิดโรงเรียนกีฬารูปแบบที่ 2 นี้ 3 แห่ง เพื่อเป็นโรงเรียนนำร่อง ได้แก่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น, โรงเรียนกีฬาจังหวัดอุบลราชธานี และโรงเรียนกีฬาจังหวัดนครราชสีมา

ในปี พ.ศ. 2541 ได้เปิดโรงเรียนกีฬารูปแบบที่ 2 เพิ่มอีก 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดศรีสะเกษ และโรงเรียนกีฬาจังหวัดนครสวรรค์ รวมเป็น 6 แห่ง

และในปี พ.ศ. 2542 ได้พิจารณาเปิดอีก 4 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดอ่างทอง โรงเรียนกีฬาจังหวัดยะลา โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง และโรงเรียนกีฬาจังหวัดชลบุรี

ดังนั้น ในเขตการศึกษา 12 โรงเรียนกีฬาจังหวัดชลบุรี สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนกีฬารูปแบบประหยัดแห่งที่ 10 และเริ่มดำเนินการรับสมัครนักเรียนเพื่อเข้าเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2543 เป็นต้นไป

ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการยกระดับ และพัฒนามาตรฐานทางการกีฬาให้ทัดเทียมนานาชาติ อารยประเทศด้วยการส่งเสริมการกีฬาอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง ตลอดจนเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และพัฒนามาตรฐานการกีฬาให้มีขีดความสามารถในการเข้าร่วมแข่งขันกีฬากับนานาชาติได้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 ให้ประเทศไทยรับเป็น เจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ในปี พ.ศ.2541 และการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ในปี พ.ศ.2547

กรมพลศึกษา ได้กำหนดให้โรงเรียนกีฬาทุกแห่ง มีวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนากีฬา และการพัฒนาชุมชน เช่นเดียวกับสถานศึกษาอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ จัดการศึกษา ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และการกีฬาให้กับเด็กและเยาวชนที่มีความถนัด และความสามารถ พิเศษทางการกีฬา ได้พัฒนาความสามารถสูงสุดด้านการกีฬาเตรียมและผลิตนักกีฬา ให้มีความสามารถ และมีคุณธรรมเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติ และนานาชาติทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการกีฬาและนักกีฬาของประเทศเป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมกีฬา สุขภาพและคุณธรรมของเยาวชนเป็นศูนย์บริการแก่ชุมชนตามภารกิจของกรมพลศึกษาเป็นศูนย์ ทำนุบำรุง อนุรักษ์ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมด้านการกีฬา และการละเล่นพื้นเมืองของท้องถิ่น

จากแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2549) การกีฬาแห่งประเทศไทย สำนักงานรัฐมนตรี จัดทำขึ้นโดยคณะอนุกรรมการจัดทำกรอบและแผนพัฒนา การกีฬาแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแผนงานหลักที่ 3 หรือยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการกีฬา เพื่อความเป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาและกีฬาผู้พิการมีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนา ความสามารถทักษะ และจริยธรรม โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาภายในประเทศและ นานาชาติ การพัฒนาบุคลากรทางการกีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการแข่งขันกีฬา ให้ได้มาตรฐานสากล

จะเห็นได้ว่า จากนโยบายอย่างเป็นทางการและวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โรงเรียนกีฬา จึงถูกจัดตั้งขึ้น ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น โดยมีหลักการในการจัดตั้ง ที่เหมาะสม ได้แก่ การจัดตั้งโรงเรียนกีฬาควรตั้งในวิทยาลัยพลศึกษา เพื่อสามารถนำทรัพยากร มาใช้ร่วมกันได้หรือควรจัดตั้งในสนามกีฬาจังหวัด ที่มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่แล้ว เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณในการก่อสร้าง (สารสนเทศโรงเรียนกีฬาจังหวัดชลบุรี, 2545, หน้า 2) โดยมีแผนที่จะจัดตั้งโรงเรียนให้ครบทั้ง 12 เขตการศึกษา

พฤติกรรมของผู้บริหาร

ความสำเร็จขององค์การทุกแห่งนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์การ ในโรงเรียนผู้นำก็มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อคุณภาพการศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียน ในการแสวงหาคุณภาพการศึกษา สิ่งที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ (Hoy & Miskel, 1991, p. 251) ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากได้บริหารงานตามความรับผิดชอบโดยปราศจากการเป็นผู้นำ แต่ผู้บริหารทุกคนก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้าสามารถเรียนรู้และปฏิบัติทักษะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถที่ทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะแยกแยะผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศ ออกจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโดยทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นตัวหลักที่สำคัญต่อองค์การ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติ พฤติกรรมในการบริหารที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการด้านการบริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ต่างกัน ธรรมรส โชติคุณุชร (2519, หน้า 131) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองหรือบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ สุธีระ ทานตวนิช (2521, หน้า 53) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นพอที่จะนำคนอื่นให้ปฏิบัติตามในทางปฏิบัตินั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ได้ให้ทัศนะ ผู้นำ คือ ผู้บริหารของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน สำหรับ ภิญโญ สาร (2526, หน้า 256) ให้ความหมาย ผู้นำโดยอาศัยหลัก 3 ประการ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
 2. ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือกว่าในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารสองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้
- แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใด ๆ

ส่วน ฮัลปีน (Halpin, 1959, pp. 27 - 28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่าง ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

มอร์เฟท และคณะ (Morphet et al., 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อ บุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม นอกจากนี้ เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำ ดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจให้การ ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยเป็นผู้รับผิดชอบเป็นผู้มีอิทธิพล และอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือ ผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศประเมินผลและตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจ เป็นศูนย์กลางแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามบุคลิกภาพและประสบการณ์ในการทำงาน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ดำเนินงานให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้โดย นำเอาพลังของกลุ่ม ประกอบกับการร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2537, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ด้วยความพอใจมีความสุขกับหมู่คนและอาชีพคุณภาพของโรงเรียนจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกมานั้นนอกจาก จะมีพื้นฐานความรู้ความสามารถบุคลิกลักษณะเฉพาะตน การฝึกฝนทักษะผู้นำของตนอยู่เสมอแล้ว ยังมีส่วนสัมพันธ์กับธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน คุณค่าและชื่อเสียงของ โรงเรียนและลักษณะของ สังคมที่แวดล้อมอยู่ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นและ สำคัญมาก

บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพมีความหมายกว้างและเป็นที่เข้าใจกันได้มากมายหลายทาง นักวิชาการ นักจิตวิทยาหลายท่านได้ศึกษาและให้ความหมายไว้หลายอย่างต่างๆ กัน เช่น เอ็ดเวิร์ด (Edward, 1972, p. 216) ให้คำนิยามว่าบุคลิกภาพ คือ รูปแบบพฤติกรรมที่มีอยู่ในแต่ละคน รูปแบบ

พฤติกรรมนี้ คือ บุคลิกภาพรูปแบบพฤติกรรมของบุคลิกภาพเป็นผลจากการปฏิริยาร่วมกันอย่างซับซ้อนของโครงสร้างของร่างกาย จากประสบการณ์ที่ผ่านมา สำหรับ ฟลอเร (Flores, 1960, p. 128 อ้างถึงใน ศรัณยู วรากุลวิทย์, 2528, หน้า 16) ให้คำจำกัดความว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย สติปัญญา กำลังใจ สังคม และอารมณ์

ส่วนทัศนะของนักวิชาการ นักจิตวิทยาของไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับบุคลิกภาพไว้หลายทัศนะ ได้แก่ สุโท เจริญสุข (2520, หน้า 53) มีความเห็นว่า บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพผลรวมทั้งหมดของพฤติกรรมของคน ซึ่งทำให้เป็นอย่างนั้นประเพณีนั้น ทำนองนั้น เกี่ยวกับการคิด การพูด และการกระทำทั้งหมดของเขา ส่วน วุฒิชัย จานง (2533, หน้า 259) ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะภายนอกและภายในที่อาจจะสามารถวัดได้ สำหรับ สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 63) ให้ทัศนะว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมแบบเดียวกันภายใต้เงื่อนไขอย่างเดียวกัน

จากทัศนะของนักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่าง ที่ประกอบเป็นตัวบุคคลรวมทั้งลักษณะทางกาย อารมณ์ ใจ จิตใจ ความรู้ความสามารถ สติปัญญา และการแสดงออก ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลทั้งนี้ เนื่องจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ และบุคลิกภาพจะมีผลต่อการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและสังคม

ทฤษฎีบุคลิกภาพของเรย์มอนด์ บี แคทเทล (Cattell, 1975)

บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทำนายได้ว่าบุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้ จุดมุ่งหมายการวิจัยในเรื่องบุคลิกภาพ คือ การสร้างกฎว่าบุคคลที่แตกต่างกันจะทำอะไรในสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมทั่วไปแตกต่างกัน บุคลิกภาพจะเกี่ยวกับทั้งพฤติกรรมที่เปิดเผยการศึกษาบุคลิกภาพจะครอบคลุมพฤติกรรมทั้งหมดไม่ได้แยกเป็นส่วน ดังนั้น การที่จะเข้าใจพฤติกรรมบุคคลก็ต่อเมื่อได้เห็นภาพรวมทั้งหมดของบุคคลนั้น ซึ่ง แคทเทล (Cattell) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะนิสัยที่แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะพื้นผิว เป็นลักษณะที่สังเกตได้ชัดเจนและมีลักษณะร่วมกัน
2. ลักษณะนิสัยดันตอ เป็นลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน เป็นตัวกำหนดลักษณะนิสัย

พื้นผิว

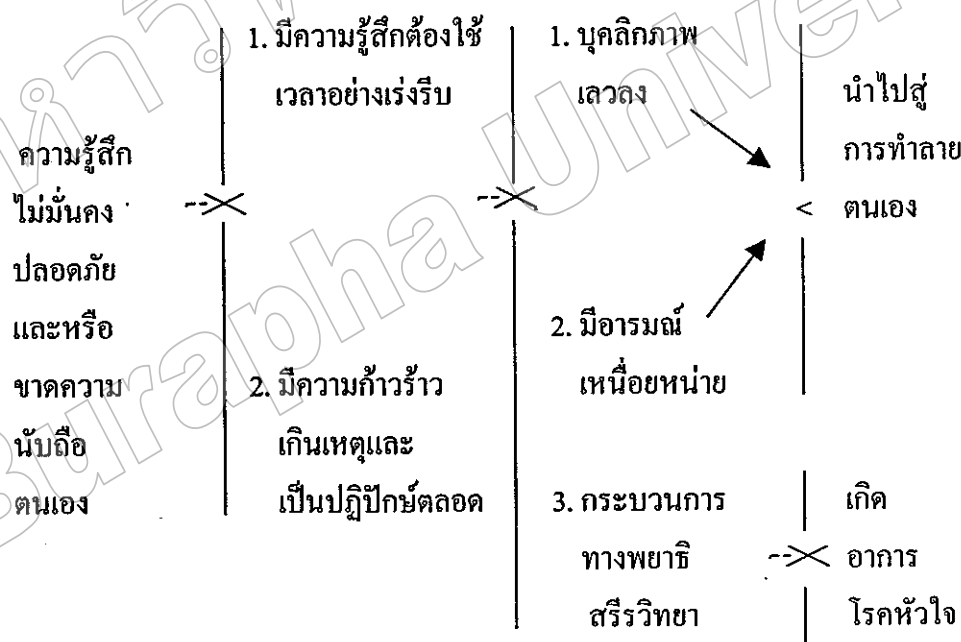
แคทเทล (Cattell, 1975) ให้ความสำคัญกับนิสัยดันตอมากกว่าลักษณะนิสัยพื้นผิว เพราะเป็นโครงสร้างที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อบุคลิกภาพและช่วยในการวินิจฉัยปัญหาทางบุคลิกภาพด้วย ซึ่งลักษณะนิสัยทั้งสองเป็นผลจากสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรมในการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น แคทเทล (Cattell) และคณะได้สร้างรายการสำรวจบุคลิกภาพเป็นจำนวนมาก และ

ฉบับถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ครอบคลุมมากที่สุด คือ The Sixteen Personality Factor Test (PF) แคทเทล (Cattell.) ได้จัดบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็นองค์ประกอบลักษณะนิสัย 16 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพแบบ A บุคลิกภาพแบบ B เป็นต้น

บุคลิกภาพแบบ A

เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 31) ได้กำหนดนิยามของบุคลิกภาพแบบ A ไว้ดังต่อไปนี้ คือ ดันรนชนวนขวยอยู่ตลอดเวลา พยายามที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ มากขึ้นหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น โดยพยายามใช้เวลาให้น้อยลง ซึ่งบ่อยครั้ง ที่ขัดต่อความเป็นจริงหรือมีอคติต่อคนอื่น ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะถูกครอบงำด้วยความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยหรือมีความก้าวร้าวเกินเหตุ หรือทั้ง 2 อย่าง

นอกจากนั้น เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 70) ได้อธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ของบุคลิกภาพแบบ A เอาไว้ ให้พิจารณาองค์ประกอบสำคัญเหล่านี้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงพฤติกรรมและผลของบุคลิกภาพแบบ A

ภาวะรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย แซฟเฟอร์ (Schafer, 1992, p. 146) ชี้ให้เห็นว่า ทำไมผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะต้องดันรนชนวนขวยอยู่ตลอดเวลาไม่มีวันสิ้นสุดเหตุผลสำคัญ คือ พวกเขาจำต้องทนต่อสภาพที่ไม่นับถือตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย ดังนั้นเขาจะ

รู้สึกเหมือนถูกบังคับให้เปรียบเทียบตัวของเขากับผู้อื่นตลอดเวลา ในสายตาของเขาเขามักรู้สึกขาดหรือไม่เพียงพออยู่เสมอ ผู้ที่รู้สึกขาดหรือไม่เพียงพอ อย่างเห็นได้ชัด มักเป็นผู้ที่ชอบอ้างถึงตนเองเสมอในขณะสนทนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพยายามดิ้นรนชวนขายต่อไป ทั้งนี้เพื่อปกป้องตนเองหรือเพื่อเพิ่มพูนความนับถือตนเอง

ความนับถือตนเองเป็นผลสืบเนื่องมาจากการคาดหวังในตนเองและความสำเร็จที่เขาได้รับ บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ A มักคาดหวังในตนเองสูงเกินจริง ดังนั้นเขาจึงมักตำหนิตนเองและรู้สึกถูกกระตุ้น โดยการทำงานมากขึ้นเพื่อที่จะได้รับมากขึ้น โดยไม่หยุดยั้ง

ความรู้สึกที่ต้องใช้เวลาอย่างรีบเร่ง (โรครีบเร่ง) แชเฟอร์ (Schafer, 1992, p. 146) กล่าวว่า บุคลิกภาพแบบ A มักนำมาซึ่งการทำงานเกินกำลังโดยไม่หยุดหย่อน เนื่องจากพวกเขามีความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย และมีความนับถือในตนเองน้อย ผู้ที่มีพฤติกรรมแบบ A จะดิ้นรนชวนขายที่จะใช้เวลาอย่างคุ้มค่า มีความหมายง่าย ๆ คือ เขาพยายามทำตามกฎเกณฑ์หรือพันธะต่าง ๆ ให้ได้มากขึ้นในเวลาที่มีอยู่ และจะพยายามทำให้ได้มากยิ่งขึ้นอีก

บุคคลที่วนเวียนอยู่ในวังวนนี้จะรู้สึกเหมือนมีพลังขับเคลื่อนอย่างท่วมท้นทางออกทางเดียว คือ พยายามเร่งตนเองให้เร็วขึ้นอีก เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 37) ชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะถูกบังคับให้เร่งคิด เร่งทำ วางแผนและจัดการเกือบทุกอย่างในชีวิตประจำวันของเขา เพื่อที่จะสามารถทำตามโครงการอันมากมายเกินกำลังของเขาให้สำเร็จ ดังนั้น เขาไม่เพียงแต่จะพูดเร็วขึ้นแต่ยังบังคับให้คนอื่นให้เร็วขึ้นเท่าเขาพยายามที่จะอ่านและเขียนให้เร็วขึ้น เดินและรับประทานอาหารให้เร็วขึ้น ขับรถให้เร็วที่สุดและชำนาญที่สุดเท่าที่เขาจะทำได้โดยไม่ฝ่าฝืนกฎจราจร พวกเขาเร่งทำงานทุกอย่าง แม้แต่ทำงานที่ไม่สำคัญนัก ตัวอย่างเช่น ผู้ชายแบบ A มักหาทางที่จะโกนหนวดเคราให้เร็วขึ้นโดยใช้สบู่ แปรงที่ใช้ครั้งเดียวแล้วทิ้ง และใช้มีดโกนไฟฟ้าซึ่งเป็นมีดโกนแบบต่าง ๆ ถึง 10 ชนิด เพียงเพื่อจะหาชนิดที่สามารถโกนหนวดเคราได้เร็วที่สุด บางคนใช้มีดโกนไฟฟ้า 2 อัน พร้อมกันเพื่อประหยัดเวลา โดยการโกนหนวดเคราบนใบหน้าทั้ง 2 ด้าน พร้อมกันในเวลาเดียว

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

ความก้าวร้าวเกินเหตุ เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984 p. 33) ให้ความเห็นว่าเพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่สูง ความก้าวร้าวเกินเหตุรวมทั้ง

ความต้องการที่จะเป็นหนึ่งตลอดจึงเกิดขึ้นเขาจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสิทธิของผู้อื่น ความก้าวร้าวนี้มักเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก บางครั้งแสดงออกในการเล่น และนิสัยในการอยู่ร่วมในสังคมของเด็กเล็ก ๆ โดยปกติความรู้สึกไม่ค่อยนับถือตนเองและภาวะที่รู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยมักเกิดขึ้นพร้อมกับลักษณะนิสัยที่ก้าวร้าวนี้ แม้จะยังอยู่ในวัยเด็ก

เนื่องจากผู้ที่มีบุคลิกแบบ A จะรู้สึกไม่สมหวังในการดิ้นรนชวนขายอย่างไม่หยุดหย่อนของตนเอง จึงยิ่งทำลายความนับถือตนเองและเขาจะดิ้นรนชวนขายมากขึ้น ซึ่งทำให้เขายิ่งมีความก้าวร้าวมากขึ้น แซฟเฟอร์ (Schaffer, 1992, p. 147)

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

1. เคลื่อนไหวเร็ว เดินเร็ว กินเร็ว
 2. ใจร้อนกับเหตุการณ์ต่าง ๆ
 3. มักคิดและทำสองสิ่งหรือมากกว่าในเวลาเดียวกัน
 4. ดิ้นรนชวนขายในการต่อสู้ปัญหาต่าง ๆ อย่างไม่มีเวลาวาง
 5. ยึดติดอยู่กับจำนวน ความสำเร็จจะถูกวัดด้วยสิ่งที่เขาได้ตามต้องการ
- สรุปได้ว่าบุคลิกภาพแบบ A จะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ดิ้นรนชวนขายอยู่ตลอดเวลา
2. มีความพยายามที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ หรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น
3. พยายามใช้เวลาให้น้อยลงและรีบเร่งต่อการกระทำสิ่งต่าง ๆ
4. มีความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยและความขาดการนับถือตนเอง
5. มีความคิดก้าวร้าวเกินเหตุและรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ตลอด
6. พยายามทำตามกฎเกณฑ์หรือพันธะต่าง ๆ ให้ได้มากขึ้น
7. พยายามที่จะทำงานมากกว่า 1 อย่าง ในขณะเดียวกัน
8. วัดความสำเร็จด้วยปริมาณ

บุคลิกภาพแบบ B

ภาพพจน์ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ A คือ บุคลิกภาพแบบเร่งรีบ ตลอดเวลามีพลังขับเคลื่อน หงุดหงิด โกรธง่าย ส่วนผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวน้อย เป็นผู้มีบุคลิกภาพแบบ B ภาพพจน์ที่คนส่วนมากเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบ B คือ ผู้ที่ขาดความทะเยอทะยาน และค่อนข้างเป็นคนสมองเฉื่อย

เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 71) ซึ่งเห็นว่าภาพพจน์ของผู้มีบุคลิกภาพแบบ B ที่กล่าวถึงข้างต้นยังไม่ถูกต้องทั้งหมดคนส่วนใหญ่คิดว่าบุคลิกภาพแบบ B

ใช้ชีวิตที่น่าเบื่อหน่าย หรือคิดอย่างดูถูกว่า ความตื่นเต้นของพวกนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิตเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เช่น เปลี่ยนเส้นทางขับรถไปทำงานหรือเปลี่ยนโทรศัพท์มือถือในเวลาเย็นเป็นต้น แต่แท้ที่จริงแล้วบุคลิกภาพแบบ B จำนวนมากมายที่ดำเนินชีวิตอย่างวิเศษ สามารถชื่นชมกับความสวยงามความรัก ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นโอกาสที่เขาจะพบประสบการณ์ที่น่าพิศวงมากมาย เช่น การที่กล้วยไม้ที่เขาบำรุงเลี้ยงมาออกดอก หลานของเขาพูดอ้อแอ้ประโยคแรก หญิงชราที่เขาพบที่ท้องถนนยิ้มขอบคุณให้อย่างอาย ๆ เพราะเขาเอาใจใส่ต่อชีวิตเธอโดยการยื่นให้เธอ บุคคลแบบ A จะ “พูด” อย่างออกรสชาติ แต่บุคคลแบบ B มักจะ “ทำ” ในสิ่งที่เป็นที่น่าพอใจ ทั้งหมดคือบุคลิกลักษณะของบุคลิกภาพแบบ B

ความไม่รีบร้อนเรื่องเวลา เฟรดแมน และอัลเมอร์ (Friedman & Ulmer, 1984, p. 78 cited in Schafer, 1992, p. 152) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บุคคลแบบ B เป็นคนที่ไม่นาทรในเรื่องเวลา มีบางครั้งเท่านั้นที่พวกเขาเร่งรีบพวกเขารับผิดชอบต่อเวลาและฉลาดในการใช้เวลาเขาใช้เวลาในแต่ละวันโดยปราศจากการเร่งร้อน และเคียดแค้นแบบ A บุคคลแบบ B จะมองการณ์ไกล ในกิจกรรมที่ตนทำ จะวางแผนในปฏิทินมากกว่าจะมองดูนาฬิกาและวินาที จากเข็มนาฬิกา แบบ B จะมีความมั่นคงจะไม่ตาม คิดในทุก ๆ จุด หรือการขีดเส้นตาย

บุคคลแบบ B มีการประนีประนอม ยอมรับผู้อื่น ยอมเป็นรองเพื่อให้การกระทำเป็นไปตามวิถีทางตรงกันข้ามกับแบบ A ซึ่งมักจะไม่มีอดทน ทำให้งานไม่สำเร็จสมบูรณ์ เนื่องจากการตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไป

บุคคลแบบ B จะใช้เวลาไตร่ตรองเขาจะใช้เวลาอย่างมีคุณค่าโดยลดข้อจำกัดต่าง 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 ได้รับสิ่งที่ยิ่งใหญ่จากการไม่มีเงื่อนไขในความรักและความชื่นชอบ พวกเขาไม่ต้องการที่จะเอาชนะสิ่งต่าง ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาไม่มีแรงบันดาลใจในความสำเร็จหรือพวกเขาไม่ทำงานหนัก แต่พวก B จะรู้สึกสงบสุข ในผลงานที่ได้ทำสำเร็จไป และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในสุขภาพร่างกาย ตลอดจนความสามารถของตนเอง

บุคคลแบบ B ให้และยอมรับความรักและความชื่นชอบจากทุก ๆ ด้าน คนที่ใกล้ชิด เนื่องจากการนับถือตนเองของเขา

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

1. ไม่เคยโอนาทรงกับความเร่งรีบ
 2. ไม่ต้องการแสดงออกหรือโต้แย้งในสิ่งที่เขาได้กระทำหรือกระทำสำเร็จลงไป
- นอกจากว่าจำเป็นต้องแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ของเขา
3. มีความสนุกสนานและผ่อนคลาย
 4. ไม่มีความรู้สึกผิดถ้าจะหยุดพัก

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ B จะมีนิสัยและพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับแบบ A นั่นเอง

การประสพผลสำเร็จในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลแบบ A และ แบบ B

รอบบินส์ (Robbins, 1983, p. 97) กล่าวว่า บุคคลแบบ A จะเป็นพวกทำงานหนัก แต่แบบ B จะเป็นไปในแนวทางที่จะสร้างจุดสูงสุด พวกที่เป็นนักศึกษาที่ยิ่งใหญ่มักเป็นแบบ A ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในแบบ B คำตอบนี้จะขึ้นอยู่กับที่ว่า แบบ A นั้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ แฟรคแมน และ โรเซนแมน (Friedman & Rosenman, 1974, p. 86 cited in Robbin, 1983, p. 97) ที่กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งหรือการปรับตำแหน่งในองค์กร จะเน้นที่คนฉลาดมากกว่าคนที่รับทำงานอย่างเฉียว จะเลือกคนที่มีไหวพริบมากกว่า ผู้ที่มีทำทางไม่เป็นมิตรและจะเลือกผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าผู้ที่ยึดติดอยู่กับที่หรือมีความคิดเก่า ๆ ที่ไม่ยอมเปลี่ยน

จากการพิจารณาทำให้ทราบถึงผลกระทบของบุคลิกภาพของบุคคลกับการปฏิบัติงานที่ใดต้องการพลังในการตัดสินใจสูงโดยคนเพียงคนเดียวแล้วเกิดความสำเร็จของงาน บุคคลแบบ A จะมีประสิทธิภาพสูง ถ้างานนั้นต้องใช้ความคิดและการเอาใจใส่ดูแลเป็นสำคัญ บุคคลในแบบ B จะประสบความสำเร็จมากกว่า (Robbin, 1983, p. 97)

นอกจากนั้นรอบบินส์ (Robbin, 1983, p. 96) ได้ให้ความเห็นว่าพวกที่มีบุคลิกภาพแบบ A จะมีความเครียดสูง พวกเขาสร้างแรงกดดันให้ตัวเอง และสร้างเส้นตายของชีวิต เช่น บุคคลแบบ A ทำงานเร็วเพราะพวกเขาเป็นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ถ้าอยู่ในตำแหน่งบริหาร พวกเขาจะแสดงความสามารถด้วยการทำงานมากชั่วโมง สม่่าเสมอ ซึ่งทำให้การตัดสินใจไม่ดี เพราะทำงานเร็วเกินไป พวกเขาจะไม่สร้างสรรค์ เพราะพวกเขาเน้นปริมาณและความเร็วพวกเขาแก้ปัญหาโดยยึดกับประสบการณ์ในอดีต พวก A จะไม่มีเวลา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้น พวกเขาไม่มีความหลากหลายในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมดังนั้นเราจะทำนายหรือเดานิสัยของบุคลิกภาพแบบ A ได้ง่ายกว่าบุคลิกภาพ แบบ B

184264

ว ๖
ธ.ค. ๕๐๑๔

ว ๗๑๕ ๔

๑

ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จัดเป็นปัจจัยสำคัญของหัวหน้าหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสบการณ์ก็จะมากตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น (สุจิตรา จรจิตร, 2532, หน้า 80) และจากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2535, หน้า 70 – 71) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชากร พบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน เช่นเดียวกับ อารุง จันทวานิช และคณะ (2527, หน้า 91) วิจัยเรื่ององค์กำหนดประสิทธิภาพของการประถมศึกษา พบว่า โดยเฉลี่ยครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีประสบการณ์สูงกว่าครูใหญ่โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานของกลุ่ม แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสถานะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสถานะการณ์ของกลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง, 2536, หน้า 35)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร

การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร อาจแบ่งวิวัฒนาการได้เป็น 3 ยุค คือ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารโดยเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการบริหารตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) โดยในที่นี้จะพิจารณาตามแนวพฤติกรรมศาสตร์เท่านั้น ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิดดังต่อไปนี้คือ

1. พฤติกรรมผู้บริหารตามแนวคิดของเลวิน (Lewin) ลิฟพิทท์ (Lippitt) และไวท์ (White) เป็นผู้บุกเบิกการศึกษาภาวะผู้นำแบบกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยถืออำนาจเป็นใหญ่ ยึดถือตนเองเป็นหลัก โดยวางแผนและตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสช่วยกันวางนโยบายและตัดสินใจ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้วางแผนและการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจโดยอิสระปราศจากผู้นำ

ผลงานวิจัยพบว่า ผู้ตามชื่นชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าอัตตนิยมและแบบเสรีนิยม ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะกับผู้บริหารโรงเรียน (Kimbrough & Burkett, 1990, p. 114)

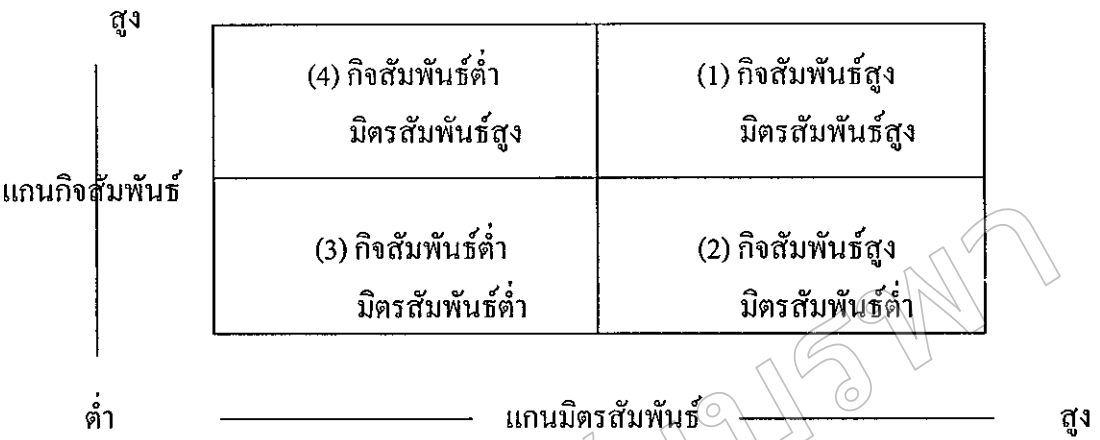
2. พฤติกรรมทางการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership Studies) เฮมฟิลและคุนส์ (Hemphill And Coons) ได้สร้างแบบสอบถาม เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และได้รับการพัฒนาโดย ฮาลปิน (Halpin, 1959, p. 4) และคณะวิจัยในสถาบันวิจัยธุรกิจ (Bureau of Business Research) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้

2 มิติ ด้วยกันคือ

2.1 มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นตามความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธี และกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ กล่าวคือ มุ่งผลของงานเป็นสำคัญ

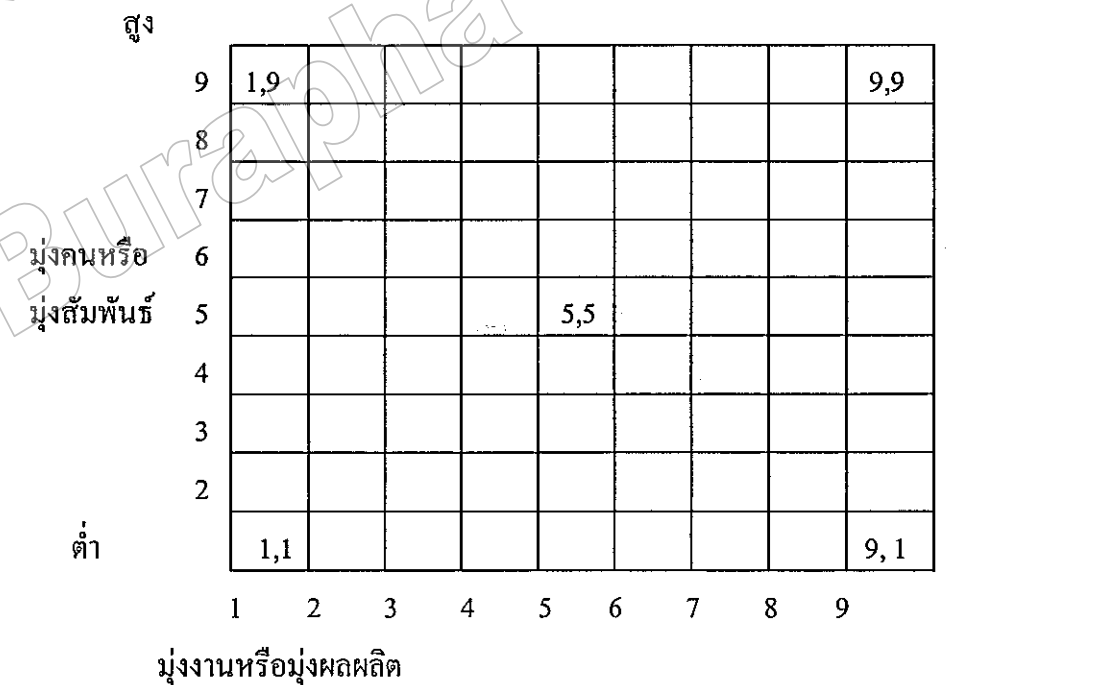
2.2 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่อง นับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาใน 2 มิตินี้ แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้นำบางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงานจะเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริม และรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มเป็นสำคัญ และบางพวกก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติ ขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้ง 2 มิติ เช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

3. คุณลักษณะของผู้บริหารตามตารางการบริหาร (Managerial) ของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964, pp. 8-12) เบลค และมูตัน ได้วางโครงการเพื่อพัฒนาฝ่ายบริหารสร้าง ตารางการบริหาร (Managerial Grid) ขึ้นตามแนวความคิดนี้ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ มุ่งงานและมุ่งคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรจะต้องเป็น ผู้นำทั้งด้านงานและคน ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตารางการบริหาร

ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจและไม่มุ่งหวังของผลงาน บริหารเนื้อหา แบบเข้าชาม
เย็นชาม

ผู้นำแบบ (1,9) เป็นผู้นำแบบกลุ่มลูกทุ่ง มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายาม
ทำให้เพื่อร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด สร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลายแต่ไม่ได้
มุ่งที่จะเห็นผลผลิต

ผู้นำแบบ (9,1) เป็นผู้นำที่จะให้งานสำเร็จโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลเป็นผู้นำ
แบบงานขึ้นสมอง

ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลของงาน ชอบทำงานเป็นหมู่คณะเพื่อนร่วมงาน
มีความพอใจในการทำงาน ทำให้งานประสบผลสำเร็จสูงและคนก็พอใจ

ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้ง 2 ด้าน ในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงาน
พอใจบ้าง ผลงานเร็วปานกลาง

4. พฤติกรรมของผู้บริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ลิเคอร์ท (Likert, 1961, pp. 5-25) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันแห่ง
มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ โดยได้ศึกษาทั้งในกิจการอุตสาหกรรม
บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่าง ๆ
ที่ได้มาแล้วได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท

4.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก (Employee – Centered) ผู้นำแบบนี้จะ
ให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมาย
ของการปฏิบัติงานที่สูงสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และ
การปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

4.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job – Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุม
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของ
ผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับคนมักมีผลผลิตสูงกว่า ผลค้นพบจาก
การวิจัยแสดงภาพที่ 5

	ยึดงานเป็นหลัก	จำนวนหัวหน้าคนงาน ยึดคนเป็นหลัก
มีผลผลิตสูง	1 	6 
มีผลผลิตต่ำ	7 	3 

ภาพที่ 5 หัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลักมีผลผลิตสูงกว่าหัวหน้างานซึ่งยึดงานเป็นหลัก

จากภาพประกอบได้แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานเพียง 1 ใน 8 ที่ยึดงานเป็นหลักจึงมีผลผลิตสูง ในขณะที่หัวหน้างาน 3 ใน 9 ที่ยึดคนเป็นหลักกลับมีผลผลิตต่ำ

ผลการวิจัยยังพบต่อไปว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงอธิบายให้คนเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ และอะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จแล้วให้อิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพบอีกว่า การควบคุมทั่วๆ ไป อย่างหลวมๆ มากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดจะทำให้เกิดผลผลิตสูงกว่า

ระบบการบริหาร 4 ระบบ (System 4)

จากการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 14-24) เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ซึ่งมีแนวความคิดจากการศึกษาวิจัยทางพฤติกรรมการบริหาร ทำให้เขาได้เสนอสิ่งที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ และเรียกว่าการบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ (Exploitative Authoritative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารมีอำนาจสมบูรณแบบ เขาจะเชื่อและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากมักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการลงโทษ มีการให้รางวัลบ้างเป็นบางครั้ง บางคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การตัดสินใจอยู่ที่บริหารเท่านั้น

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศีลปี (Benevolent Authoritative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะใช้อำนาจอย่างมีศีลปะวิธีการมากขึ้น ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการให้รางวัล มีการลงโทษบ้างบางครั้ง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ยอมรับเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative Group)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการปรึกษาหารือ แต่ยังไม่ได้ไว้วางใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์แบบ พยายามที่จะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจในการทำงานมีการลงโทษบ้าง การติดต่อสื่อสารภายในองค์การใช้จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหาร แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างเป็นบางเรื่อง

ระบบที่ 4 ระบบกลุ่มที่มีส่วนร่วม

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารในระบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาสมบูรณ์แบบ การทำงานยึดการร่วมมือกันในกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปเงิน และการกระตุ้นให้กลุ่มผูกพันกับองค์การด้วยการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าเป้าหมายงานนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งทางบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งกลุ่มเพื่อร่วมงานด้วย ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้บริหาร

จากระบบการบริหาร 4 ระบบ ลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 197-211) เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการบริหารที่ได้ทั้งงาน ทั้งน้ำใจคน และผลผลิตสูง ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งแบบบริหารทั้ง 4 ระบบนั้น แบบการบริหารใดจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติ หรือสภาพการจัดองค์การขององค์ประกอบต่อไปนี้คือ

- 1) การเป็นผู้นำ 2) การจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
- 5) การตัดสินใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย 7) การควบคุมการปฏิบัติงาน 8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญ ดังนี้

การเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในชีวิต และความสำเร็จขององค์การ ถ้าปราศจากผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นการยากสำหรับองค์การที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การทุกองค์การมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย คนโดยส่วนใหญ่เข้าใจว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีความสามารถ มีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีทั้งอำนาจและสามารถที่จะบังคับคนอื่นได้ ซึ่งคำว่า “ผู้นำ” มีการนิยามไว้หลากหลาย ดังที่ กิติมา ปรีดีดิกล (2538, หน้า 249) ให้ความหมายของ ผู้นำ ว่า คือบุคคลโดยบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจอิทธิพล มีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะเป็นลักษณะการทำงานของผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคนย่อมมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันไป

ความหมายของภาวะผู้นำ

การที่ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง ซึ่งคุนซ์ และไวซ์ริช (Koontz & Wehrich, 1988, pp. 344-345) ขยายความว่าเป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจ และกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการ คือ 1) อำนาจ คือ ความสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในวิธีการที่รับผิดชอบ 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับคน คือ ความสามารถในการจูงใจคนในเวลาและสถานที่ต่างกันได้ 3) การคล้อยตาม คือ ความสามารถที่จะคล้อยตามให้ผู้อื่นตามใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้ผู้อื่นมีความเสียสละและภักดีต่อผู้นำองค์กร 4) บรรยายภาพ คือ ความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยายภาพที่จะนำไปสู่การตอบสนองและการปลุกเร้าการจูงใจ ศิลปะ หรือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำนั้นเป็นการจูงใจบุคคลให้กระทำโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่โดยวิธีการสื่อสารโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมมากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นหน้าที่ของกลุ่มไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะมีบุคคลคนหนึ่งสามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิดและปฏิบัติ ในทิศทางตามความต้องการที่แน่นอน การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นนี้ เรียกว่าภาวะผู้นำ (Owens, 1991, p. 132) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ตัดสินใจว่าอะไรที่ควรจะทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำทั้งสิ้น

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้ครูได้สอน และนักเรียนได้เรียนดีที่สุด ทำให้สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้ว่าเหมาะสม และต้องสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของโรงเรียนในปัจจุบันได้เพื่อที่จะนำไปในทิศทางสู่อนาคตที่ดี

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง ดังที่ ดรึคเกอร์ (Drucker, 1968, p. 272) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการและความรับผิดชอบของผู้นำ นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 410) กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำไว้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลาย

ขวัญของคนงานต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยองค์การประสบผลสำเร็จได้

ในโรงเรียนก็เช่นกันที่ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โครงสร้างภาวะผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งให้มีคุณภาพโดยผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของบริหารในการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์ ผู้ชีวิตที่ดีหรือเป็นไปอย่างธรรมดามีชีวิตอยู่ไปวัน ๆ ด้วยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของนักเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการและมีผู้จำแนกไว้เป็นหลายแบบ

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 155) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป

เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่าง คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
6. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายใน
7. ผู้นำในฐานะให้คำแนะนำและให้โทษ
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย
9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
13. ผู้นำในฐานะผู้มีความกรุณา
14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบแทน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2520, หน้า 1) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance Membership)

หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่าบทบาทผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก ในการที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมายผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีหน้าที่สำคัญหลายประการ มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ร่วมงานเพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน และใช้ความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง การใช้แรงจูงใจ การสร้างอุปนิสัยเป็นผู้รู้จักมีความรับผิดชอบ การตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อนำกลุ่มจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง แต่การนำต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

พฤติกรรมและคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก แต่ก็น่าจะทำให้เป็นแนวทางไว้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับ หรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525, หน้า 96) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ประการคือ

1. ต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีปัญญา ไหวพริบ ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง เป็นผู้ริเริ่มของตนเอง
2. ต้องเป็นผู้มีความสำเร็จทางด้านวิชาการ การแสวงหาความรู้
3. ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอ มีความมั่นคงอดทน กล้าพูด มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. ต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
5. ต้องเป็นผู้มีฐานะตำแหน่งทางสังคม รู้จักกันทั่วไป

6. ฐัฒภการณั ฐัฐวะจิดใจของคณรดับต้งๆ ฐัฐฐานะ ทัภษะ ควมด้องการควมสนใจของฐัฐได้บ้งค้งบ้งญฐา ตลอจณฐัฐักการเป็นฐัฐตามท่ด

พลตคกรรมท่ฐัฐนำควรมีสามารถสรฐปได้ค้อ การมีสุภภาคดี มีควมสุขุม มิมนุษยสั่มพัณฐ์ มีควมยุดคิธรรม ม่เห็นแก่ตัว มีควมซ้อสตัย มีคิลธรรมและคุณธรรม ฐัฐบริหารท่จะประสพผลสำเร็จเป็นฐัฐบริหารท่ด ค้อ ฐัฐท่สามารถใช้ความเป็นฐัฐนำ หรือภวะฐัฐนำในการบริหารงาน โดยสามารถปรบัสภวะแวดลอมเพ้อให้ฐัฐได้บ้งค้งบ้งญฐาหรือฐัฐร่วมงานมีจิดใจร่วมกัันปฐัษตงาน ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากท่สุด

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจมาจากฐัฐานคคท่ฐัฐว่าโดยทัวไปแล้วคณอาจมได้ทำงานเต็มท่ตามความสามารถท่ท่คณมอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้ๆ บุคคลท่มีแรงจูงใจในการปฐัษตงานจะมีแนวทางการปฐัษตงานท่แน่นอน ระเบดในการทำงานจะสม่าเสมอและมีผลการปฐัษตงานสูงกว่าบุคคลท่ไม่มีแรงจูงใจในการปฐัษตงาน จ้งอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานให้เสมือนพล้งกระดุนพลตคกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ควมรู้ควมสามารถในการปฐัษตงานไปในทศทางท่จะนำไปสู่เป้าหมาย ฮิคส์ (Hick, 1967, p. 234) ได้กล่าวว่ งานชั้นแรกของผู้บริหาร ค้อ ทำให้องค์การท่หาท่ให้บรรลุปเป้าหมายท่กำหนดไว้ ซึ่งการท่จะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะด้องใช้ความสามารถทุกวศิทางท่จะทำให้ฐัฐร่วมงานได้ประสทธิภพ ก่อให้เกิดผลคตต่อองค์กร ซึ่งวศิหน่งท่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้ย่งดคคก็ค้อวศิการจูงใจขึ้นพัฐฐานค้อการให้ความช่วยเหลือเกือถูตต่อฐัฐได้บ้งค้งบ้งญฐาท้งคัณส่วนตัวและหน้าท่การงาน ค้งท่ สุรฐฐ คิลปอนันต์ (2543, หน้า 120) ได้กล่าวถึงวศิการช่วยเหลือเกือถูตครว่สามารถทำได้ 2 วศิ ค้อ การส่งเสริมด้านสวัศคิการ และการส่งเสริมวศิฐฐานะ

ควมหมายของการจูงใจ

มีฐัฐนยามควมหมายของการจูงใจไว้หลายท่าน ชูร์เคน และเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968, p. 297) ได้ให้ควมหมายว่การจูงใจนั้เป็นควมพยายามท่จะเข้าใจถึงส่ท่ชักนำให้เกิดพลตคกรรมของมนุษย์ออกมา นอกจากนั้ ฐัฐน และคอนเนล (Koont & Donnel, 1974, p. 525) กล่าวว่ การจูงใจ ค้อ การชักนำทำให้บุคคลแต่ละคณหรือกลุ่มคณทำส่ใดส่หน่งตามท่ผู้จูงใจปรารถนา และ สมพงษ์ เกษมสคิน (2526, หน้า 108) ให้ควมหมายว่ การจูงใจ หมายถึงควมพยายามท่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฐัษตตามส่จูงใจ ซึ่งส่จูงใจนั้อาจมได้ท้งจากภายนอกหรือภายได้ตัวบุคคลท่ถูกจูงใจนั้เอง

ทฤษฎีการจูงใจ

นักจิตวิทยา นักการศึกษาหลายท่าน ได้ค้นคว้าและตั้งทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจไว้มากพอสมควร ที่น่าสนใจยิ่งซึ่งจะได้นำมากล่าวถึงไว้ประกอบด้วยทฤษฎีหลัก 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp.34-46) โดยเสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Need Hieracchy Theroy) ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นไปนับจากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุด คือ

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการดำรงชีพของมนุษย์อันได้แก่ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการด้านนี้คนเราต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ

1.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครอง ปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตัว ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับหรือการให้ร่วมกลุ่มกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและยกย่องของบุคคลอื่น

1.5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งที่เป็ความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขั้นไปอีกระดับหนึ่ง แต่หากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้เสมอ

2. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Two Factor Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg & Sunderman, 1959, pp. 3-139) มีชื่อเรียกต่างกันตามความนิยม เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกื้อหนุน (Motivation Hygines) เป็นต้น โดยเฮิร์ซเบิร์กได้วิจัย โดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของคน จากผลการวิเคราะห์ เฮิร์ซเบิร์ก พบว่าปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน

การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในหน้าที่ กับปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยงูใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยเกื้อหนุนไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงาน หรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาด หรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ด้วยเหตุนี้ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน ถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom) หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ระดับของผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 เป้าหมายของบุคคลหนึ่ง อาจเป็นการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ความมั่นคงของงาน การยอมรับทางสังคม และการยกย่องนับถือ

3.2 ความเข้าใจหรือการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น พนักงานอาจถือว่าการเพิ่มรายได้เป็นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งยอมมีแรงจูงใจที่สูงมากต่อการเพิ่มผลผลิต

3.3 ความเชื่อที่ว่าความสามารถของเขามีอิทธิพลมากน้อยแค่ไหนต่อผลผลิต ถ้าผู้ร่วมงานเชื่อว่าการใช้กำลังความสามารถจะมีผลกระทบมากน้อยต่อผลผลิต ในกรณีเช่นนี้จะมีความพยายามน้อยมาก

ตามทฤษฎีของ วรูม (Vroom) ปัจจัยทั้ง 3 ดังกล่าวนี้เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าบุคคลแตกต่างกัน และระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของแต่ละบุคคล และแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ของการทำงานด้วย (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 116-117)

การจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิต และการดำเนินงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เทคนิคการบริหารเพื่อสร้างสรรค์สิ่งจูงใจให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ร่วมงาน ซึ่งแยกได้ ดังนี้

1. วางแผนและจัดแบ่งงานในโรงเรียนให้ถูกต้อง แน่นนอน เพราะการแบ่งงานเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานที่ช่วยให้บรรลุความมุ่งหมายของโรงเรียนในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน

2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

3. กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม
4. สร้างความก้าวหน้าในงาน โดยการปรับปรุงให้มีลักษณะงานปฏิบัติงาน
5. สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและวิธีการจูงใจในหลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกทุกขั้นตอนของการบริหาร ย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์กร การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของนักบริหารในองค์กรเป็นอย่างดี ธีระวีวรรณ ประกอบผล (2527, หน้า 10) กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ของมนุษย์ การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตกว้างขวาง สลับซับซ้อน และแตกต่างกันหลายระดับ”

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ได้มีผู้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารไว้ต่าง ๆ ดังนี้ คือ ไชมอน (Simon, 1950, p. 154) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนหลักฐานการตัดสินใจจากสมาชิกคนหนึ่งไปสู่สมาชิกอีกคนหนึ่ง ในองค์กร ส่วน สตราบ (Straub, 1979, p. 429) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ในการติดต่อสื่อสารดังกล่าว จะต้องมีส่วนส่งข่าวสาร (Sender) ข่าวสาร (Message) และผู้รับข่าวสาร (Receiver)

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับเอาข้อเสนอและความคิดเห็น ความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา โดยตระหนักถึงความรู้สึก ค่านิยม ความร่วมมือที่ได้รับจากบุคคลทุกคน

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถานที่ที่ประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก และเป็นองค์กรที่ให้บริการต่อสังคม ผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนบุคคลทั้งหมดของโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาระของการสื่อสารในองค์กร เพื่อเป็นสร้างความเข้าใจในการบริหารงานโรงเรียน ตลอดจน

เป็นวิธีที่จะกระจายความรู้ตักถักคิด หรือเรื่องราวอื่น ๆ ทุกประการให้เป็นที่ยัดเจนต่อสมาชิกของโรงเรียน อันมีผลเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารให้สูงส่งยิ่งขึ้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972, pp. 90 - 95) ได้ให้ความเห็นว่ “การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกขององค์การ และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ” ส่วน ฟลิปโป (Flippo, 1970, p 229) ได้สรุปถึงความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารงานในองค์การว่า มีจุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารในองค์การว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรกการติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ประการที่สองการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องกระตุ้นเตือน และชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญยิ่ง ไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการบริหารเพราะถ้าหากการติดต่อสื่อสารแล้ว การดำเนินงานในองค์การจำไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จไปด้วยดี

แบบของการติดต่อสื่อสาร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972, pp. 175 - 176) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่
2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักขอบพอกันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต้อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือ บุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่

แกทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, n.d. cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 306) ได้ทำการวิเคราะห์แบบของการติดต่อสื่อสารว่ามี 3 แบบ ซึ่งแตกต่างไปจากแนวคิดของ บาร์นาร์ด คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่ล่าง (Downward Vertical Flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากบนมาสู่ล่างในลักษณะของคำเตือนคำขียนยันนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
2. การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มาจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บังคับบัญชาในลักษณะของการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารวสอบความถูกต้อง เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน ระหว่างหมู่สมาชิกในองค์กร ในลักษณะของการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อของความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคลากรระดับเดียวกัน และมักจะแสดงออกในรูปแบบของการเขียนที่ไม่เป็นทางการมากนัก

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 158) แบ่งการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด (Verbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ต้องอาศัยทั้งการพูดและเขียน

2. การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-Verbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาเงียบ (Silent Language) ด้วยท่าทางและการเคลื่อนไหว

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามเข้าใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ ผู้บริหารควรใช้การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต้องมีการติดต่อสื่อสารสองทาง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอรรถิยภาพของผู้บริหารเป็นอย่างดี

การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Interaction – Influence)

ความหมายของการปฏิสัมพันธ์

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 63) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ต่อกัน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล

ความหมายของอิทธิพล

ไซมอน (Simon, 1950, p. 162) กล่าวถึง ความหมายของอิทธิพลไว้ว่า การจูงใจการเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล บุคคลจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามหัวหน้าทั้ง ๆ ที่เขายังมีสิทธิใช้ดุลยพินิจของตนเอง เพื่อที่จะดูว่าการใช้อำนาจนั้นถูกต้องหรือไม่ และบุคคลนั้นก็สามารถเลือกปฏิบัติตามหรือปฏิเสธ ไม่ปฏิบัติตามก็ได้

วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

ผู้นำทางการศึกษาจะใช้อิทธิพลอย่างไรต่อกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 135) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไว้ 4 ประการ คือ

1. การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ (Force) อำนาจของผู้นำอาจเป็นการควบคุมวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานไว้ และให้มีการของอนุมัติใช้เป็นครั้งคราว อาจเป็นอำนาจโดยตรงที่เกิดจากยศหรือตำแหน่ง

2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) วิธีนี้ดูเหมือนเป็นการไม่ให้เห็นอำนาจของหัวหน้าโดยเด่นชัด ผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติและวางตนให้คนเคารพนับถือเกรงใจแบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้อื่นจงรักภักดี และปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

3. การต่อรอง (Bargaining) วิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อชี้ให้เห็นผลดี ผลเสียและเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน วิธีการนี้ผู้ร่วมงานจะได้ประโยชน์หรือมีความพอใจ

4. การหาวิธีการร่วมกัน (Mutual Means) โดยวิธีการนี้ทั้งผู้นำและสมาชิกมีจุดหมายเหมือนกัน ร่วมกันทำงานในฐานะที่ต่างคนต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงานกัน วิธีนี้ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ และก็อาจเป็นวิธีที่หัวหน้าที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกได้ง่ายถ้าหากร่วมกันทำงาน

สำหรับอิทธิพลนั้นอาจแตกต่างจากพลังอำนาจบางประการ ดังนี้ (ดิน ปรัชญพุทธิ, 2527, หน้า 556)

1. พลังอำนาจเกิดเฉพาะในส่วนความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งทางผลประโยชน์ ส่วนอิทธิพลเกิดขึ้นทั้งในส่วนที่มีความขัดแย้งและไม่ขัดแย้งทางผลประโยชน์ก็ได้

2. วิธีของผู้มีพลังอำนาจจะมีความรุนแรงมากกว่าวิธีการของผู้มีอิทธิพล กล่าวคือ ผู้มีพลังอำนาจจะใช้วิธีขู่บังคับ การใช้กำลัง และกุศโลบาย ส่วนผู้มีอิทธิพลจะใช้เพียงกุศโลบายการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น การให้กำลังใจและการทำงาน

การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลต่อกันของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับบุคคลจะมีความสนใจเรื่องส่วนตัวกับปัญหาครอบครัวและให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสนใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แต่หากผู้บังคับบัญชาสนใจด้านงานเป็นหลักจะเป็นลักษณะตรงข้ามไปจากที่กล่าวมาข้างต้น

การตัดสินใจ (Decision – Making)

การตัดสินใจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องกระทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 51) การตัดสินใจมีขอบเขตที่กว้างไกล จากเรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญมากไปถึงเรื่องเล็กน้อยไม่มีความสำคัญ จากเรื่องที่ซับซ้อนไปถึงเรื่องที่แสนจะธรรมดา ผู้บริหารองค์การระดับสูงขององค์การขนาดใหญ่ มักจะเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวกับจำนวนเงินหลายล้านบาท การตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงิน มากมายเหมือนกับผู้บริหารระดับสูงก็ตาม แต่ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาเสมอ ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 115) ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพราะสถานศึกษาที่เหมือนองค์การทั่วไปที่มีโครงสร้างสำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับตัดสินใจ (Hoy & Miskel, 1991, p. 30)

ความหมายของการตัดสินใจ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1970, p. 146 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2533, หน้า 26) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2517, หน้า 36) ที่ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือการชั่งใจ ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ และมุสตี รุมาคม (2520, หน้า 325-326) ได้ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารจะเผชิญกับทางเลือกจำนวนหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ขึ้นอยู่กับทางเลือกและความน่าจะเป็น

จากความหมายของการตัดสินใจที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ดุลยพินิจในการคัดเลือกทางเลือก ซึ่งมีอยู่หลายทางให้เหลือเพียงทางเลือกเดียว ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon, 1977, pp. 45 – 49) ได้กล่าวว่า การบริหารแท้จริงก็คือ การตัดสินใจนั่นเอง เมื่อนำคำกล่าวนี้มาพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่า เป็นคำกล่าวที่เป็นความจริงอยู่มากดังจะเห็นได้จากทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ต้องมีการตัดสินใจ และสั่งการแทรกอยู่ด้วยเสมอแม้ในชีวิตประจำวันของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและสั่งการไปได้ บรรจบเนียมณี (2523, หน้า 108) ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของคนเราย่อมประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการสั่งการอยู่ทุกขณะ บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจและสั่งการโดยปราศจากเหตุผลใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงถือได้ว่า การตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมสำคัญของคนเราที่จะต้องกระทำอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน และเมื่ออยู่ในองค์การก็เป็นทั้งพฤติกรรมและกระบวนการบริหารที่สำคัญยิ่ง อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดปลอดภัยขององค์การได้

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมขึ้นอยู่กับข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ผู้ตัดสินใจเสาะหามาได้ และผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะมาช่วยในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเท็จจริงที่จะทำให้สามารถนำมาใช้เป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจได้สอดคล้องกับความประสงค์ของตน เครื่องมือที่สำคัญก็คือ กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีนักวิชาการแบ่งขั้นตอนการตัดสินใจแตกต่างกันไป ตามพื้นฐานความคิด เหตุผล และประสบการณ์ของแต่ละท่าน กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1967, p. 94) มีความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการและควบคุมกระบวนการตัดสินใจ

กริฟฟิธส์ เสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจควรมีขั้นตอน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 122) ดังนี้คือ 1) การศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้นๆ 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้นๆ 3) สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ 4) รวบรวมข้อมูล 5) หาทางเลือกและวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุดที่สุด 6) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีที่สุด โดยวางโปรแกรมการแก้ปัญหา ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรม และประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหาร

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1967, p. 148) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้นและวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ควรยึดถือปฏิบัติดังนี้

1. ควรแยกกระบวนการติดตามเรื่องราวต่าง ๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ปัญหา ทั้งนี้ เพราะกระบวนการประเมินที่อยู่ในช่วงหลังของขั้นตอนการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ
2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
3. ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจที่ปัญหาเสมอ และอย่าด่วนหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป
4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในขั้นสุดท้ายนั้นสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศของปัญหาที่คนเผชิญอยู่ และที่ต้องการแก้ไข เพราะการทำตัวในลักษณะเช่นนี้ จะช่วยให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ไม่ค่อยนึกถึงมาก่อนได้
5. พฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือกทางเลือกจะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหายู่อเสมอ

6. ผู้ตัดสินใจต้องมีความมั่นคงและไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว และพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะใช้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริง ทำให้สามารถกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจให้สอดคล้องกัน และจัดกระบวนการในการตัดสินใจให้เป็น

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

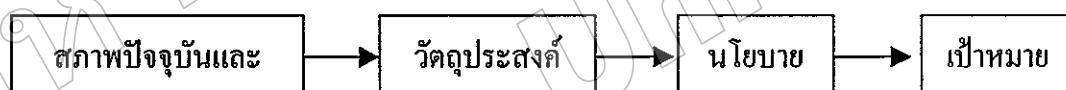
การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์การ ช่วยในการสร้าง

ขวัญและกำลังใจให้สมาชิกของหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์กร (ประชุม รอดประเสริฐ, 2539, หน้า 155)

ความหมายของเป้าหมาย

วิโรจน์ สารัตนะ (2532, หน้า 131) ได้ให้ความหมายของเป้าหมายว่า ผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุถึง ณ วันหนึ่งในอนาคต ส่วนสุรพันธ์ ยนต์ทอง (2533, หน้า 136) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นเครื่องชี้บอกความสำเร็จที่เราต้องการให้เกิดผล กิติพันธ์ รุจิกุล (2529, หน้า 161) ให้ความหมายว่า เป้าหมายคือผลงานที่จะต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งถ้าแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรได้ดียิ่ง โดยกำหนดคุณลักษณะ ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายไว้ด้วย เป้าหมายจะทำให้เราทราบว่าเราอยู่ที่ไหนและจะช่วยให้เราสามารถประเมินวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนผลงานของเราได้

จากความหมายของเป้าหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายเป็นข้อความที่แสดงถึงปริมาณหรือคุณภาพของผลงานที่คาดหวังไว้ตามวัตถุประสงค์ ช่วยขยายให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนมากขึ้นกว่าผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นมีปริมาณเท่าใด หรือมีคุณภาพอย่างไร การกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ และนโยบายซึ่งแสดงในภาพที่ 6 (วิโรจน์ สารัตนะ, 2532, หน้า 133)



ภาพที่ 6 แสดงแนวทางกำหนดเป้าหมาย

ประเภทของเป้าหมาย

เป้าหมายแบ่งออกเป็น 4 ประการดังนี้

1. เป้าหมายประเภทที่เป็นงานประจำ โดยมากจะทราบได้ดีจากลักษณะของงาน และมักจะไม่มีภาวะวัดผล เว้นกรณีงานดังกล่าวไม่มีการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการชี้แจงเหตุผล

2. เป้าหมายของประเภทแก้ปัญหา ประการแรกจะต้องระบุปัญหาที่ประสบ จากนั้นจะใคร่ตรงคว่าจะมีทางจัดปัญหาเหล่านั้นอย่างไร หรืออย่างน้อยสามารถแก้ไขช่วยบรรเทาสถานการณ์ให้เบาบางลงได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. เป้าหมายประเภทความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. เป้าหมายประเภทพัฒนาตนเองเป็นเรื่องของการส่งเสริมหรือเป็นการเตรียมความสามารถ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน จึงมักจะเกี่ยวกับการขวนขวาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ การเข้าร่วมอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนาและการศึกษาดูงานด้วย

หลักการดำเนินงานเป้าหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

ในการพิจารณาถึงเป้าหมาย ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเลือกมาแล้วนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องยึดหลัก 4 ประการ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529, หน้า 161) คือ

1. เป้าหมายและเครื่องวัดผลเพียงหยาบ ๆ นั้นเป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้โครงการเริ่มต้นขึ้นได้
2. คน ๆ หนึ่งควรมีเป้าหมายที่มุ่งมั่นเพียงประการเดียว
3. แผนงานบางอย่างแม้ว่าจะตั้งเป้าหมายไว้เป็นระยะเวลาเพียงไม่กี่ปี ก็อาจจะเป็นแผนงานที่ใช้ได้เกิดผลเป็นอย่างดี
4. เป้าหมายแต่ละอันควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถเข้าใจได้ง่ายมีลักษณะที่ท้าทายให้ใช้ความพยายามและความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ และเป็นเป้าหมายซึ่งสามารถตรวจสอบและวัดผลได้ด้วย

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

ในการกำหนดเป้าหมายนั้น ควรคำนึงถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมาย สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 87) กล่าวว่า ควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคคลในองค์กร ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดี และเหมาะสมกับระยะเวลาปฏิบัติได้ กระทัดรัด และกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกตต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม
2. ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐาน และเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง ควรเน้นความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
3. การตรวจสอบตามลำดับจะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสมเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม
4. คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน
5. เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่เป้าหมายนั้น ถูกกำหนดอย่างยุติธรรม

6. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะเพื่อสะดวกต่อการควบคุม

นอกจากนั้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์การจะต้องกำหนดคลลหันไปตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้ได้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายร่วมกันอยู่เสมอ จากการศึกษาของนักวิชาการทางการบริหารบางท่านชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น เป้าหมายจะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน แต่จะต้องร่วมมือกันกำหนด และการบริหารร่วมกันเป็นทีม (Kast & Ronsenzweig, 1974, p. 173)

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดและผู้ร่วมงานต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การในภาพรวมที่ชัดเจน และผู้ร่วมงานสามารถกำหนดเป้าหมายย่อยๆ และเป็นระยะๆ จากเป้าหมายใหญ่ขององค์การได้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายได้

การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control)

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 420) กล่าวว่า เป็นการตรวจการปฏิบัติงานว่า ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่ได้อย่างไรงานมีความก้าวหน้าเพียงใดเพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 52) กล่าวว่า การควบคุมนั้นมีองค์ประกอบสำคัญขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน นิสัยและวินัยการทำงาน รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้น การควบคุมการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและไม่ผิดพลาด เจมส์ (James & Fleet, 1984, p.97) กล่าวถึง หลักการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ คือ 1) ให้งานที่กำหนดลักษณะงาน ขอบเขต และเป้าหมายที่ชัดเจนแก่ทุกคน 2) จัดระบบและจัดคนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน 3) ควบคุมดูแลคนอย่างเหมาะสมและใช้ช่วงระยะเวลาการควบคุมที่ถูกต้อง 4) กระจายความรับผิดชอบ 5) หัวหน้างานต้องเป็นผู้นำเสียก่อน

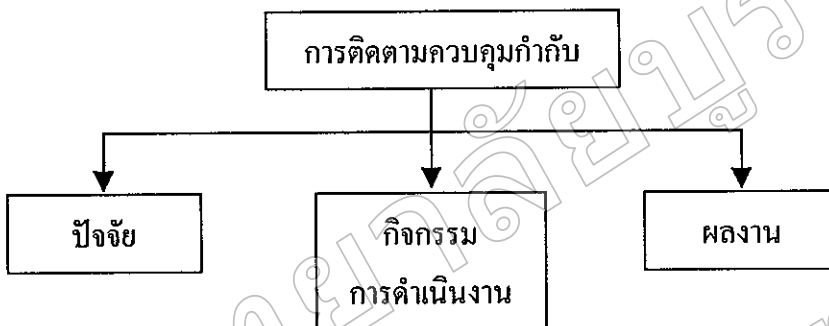
ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เซอร์วิน (Sherwin, 1964, p. 417) ให้ความหมายไว้ว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การดำเนินงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้นเข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ ส่วน ฟลิปโป (Flippo, 1970, p. 417) ให้ความหมายว่าการควบคุมการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจดูว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็น

เครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลา โดยไม่ผิดพลาด

แนวคิดเรื่องการควบคุมการปฏิบัติงาน

จุดเน้นในการดำเนินงานด้านการติดตามควบคุมกำกับงานโดยทั่วๆ ไปนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2520, หน้า 18) ได้แสดงให้เห็นดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การดำเนินงานด้านการติดตามควบคุมกำกับงาน

จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่าการติดตามควบคุมกำกับเมื่อพิจารณาครอบคลุมการทำงานทั้งระบบ มีจุดสำคัญอยู่ที่ปัจจัย (Input) กิจกรรมการดำเนินงาน (Process) และผลงานหรือผลผลิต (Output) ว่าแต่ละด้านเป็นอย่างไร มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ถ้าไม่มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ผลของการปฏิบัติจริงเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะเป็นการประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และอุปสรรคที่ทำให้ไม่อาจปฏิบัติได้ตามแผนที่ได้วางแผนที่ได้วางไว้

ประโยชน์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มักจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยให้แน่ใจได้ว่า แผนงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องประเมินผลงานและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น โดยใช้ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ทุกอย่าง ซึ่งเรื่องนี้ เสนาะ ดิยาวี (2516, หน้า 246) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
2. ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

3. กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การให้ชัดเจน
4. มีการวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในองค์การเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลหรือการลงโทษ
5. ป้องกันการใช้ทรัพยากรไปในทางที่ผิด เช่น ป้องกันการทุจริตหรือนำทรัพย์สินขององค์การไปใช้ในทางมิชอบ หรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
6. จัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานต่าง ๆ ขององค์การ

สรุปได้ว่า การควบคุมระบบการปฏิบัติงาน ที่มีปัจจัย กิจกรรมการดำเนินงาน และผลงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องติดตามควบคุมและประเมินการปฏิบัติงานและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นตลอดเวลา

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนางานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึง เพราะจะเป็นตัวเร่งหรือตัวผลักดันการดำเนินงานให้มีเป้าหมายและแรงจูงใจอย่างมีทิศทางตรงกัน

หลักในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หลักในการกำหนดมาตรฐานที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ค่าใช้จ่าย เวลา ที่เป็นเป้าหมายรวม ซึ่งองค์การต้องการให้กิจกรรมนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผล

ความหมายของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 164) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นถือเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด

กระบวนการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 171-173) กล่าวว่า การจะพัฒนาให้บรรลุจุดหมายทั้ง 2 ประการ นั้น ควรได้พิจารณาถึงกระบวนการฝึกอบรมซึ่งควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม ตลอดจนสื่อ หรือเครื่องมือ (Media) ที่จะใช้ในการฝึกอบรมเมื่อเตรียมพร้อมแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม หลักฝึกอบรมแล้วควรประเมินผลโครงการโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถทำงานได้ผลในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหา การแก้ไขควรจะดำเนินการใน 3 จุด คือ ประการแรก ควรพิจารณาทบทวนเนื้อหาและเรื่อง หรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมการใช้สื่อหรือเครื่องมือเหมาะสมหรือไม่ ควรเปลี่ยนแปลงวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า หากมิใช่

ทั้งสองประการดังกล่าว ในบางครั้งปัญหาอาจจะอยู่ที่ตัวผู้เข้าทำการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องความพร้อมในทางจิตวิทยาพื้นฐานการศึกษาต่างๆ ด้วย จึงอาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขประการอื่นก่อน คือ ต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมคนที่จะเข้ารับการอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าว

องค์กรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง และบุคลากรได้รับการอบรมอย่างดีเยี่ยม ย่อมมุ่งหวังผลผลิตได้มากกว่าองค์กรอื่น ๆ โดยทั่วไป

ผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และปัญหาของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

องค์ประกอบทางการบริหารทั้ง 8 ด้านข้างต้นจะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพขององค์กรได้ประการหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบต่างๆ ทุกองค์ประกอบ โดยระดับของการแสดงออกหรือปฏิบัติในแต่ละระบบย่อมจะส่งผลถึงบรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือ ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในองค์กรนั่นเอง

ประสิทธิผลของโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร และมุมมองของผู้เขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้ว จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2539, หน้า 2) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่างๆ ในมุมมองเรื่องประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ ได้มองความหมายขององค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพ หรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ แต่นักสังคมสงเคราะห์ศาสตร์กลับให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 3) กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ไพรส์ (Price, 1991, p. 318) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัวและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร

สเตียร์ส (Steers, 1977, p. 55) ที่ว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะ การบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว เป็นการมองประสิทธิภาพเฉพาะการบรรลุเป้าหมายโดยทั่วไปขององค์กร ในส่วนของโรงเรียนนั้นได้มีนักวิชาการให้ความหมายประสิทธิภาพที่ต่างกันไป ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียน และสรุปว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

มาดาส และคณะ (Madaus et al., 1980 อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2539, หน้า 185-187) กล่าวถึงประสิทธิภาพของกลุ่มว่า เป็นการเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์ กับ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น การจะประเมินว่าโรงเรียนใดประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการติดตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

จากแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่ได้หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเดียว หรือความพึงพอใจในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียวแต่หมายถึงการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นยิ่ง รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 164) กล่าวว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรปราศจากการประเมินประสิทธิภาพแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้วัด

ความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน (กรณี กิริติบุตร, 2539, หน้า 185-187) แนวทางดังกล่าว มี 3 แนวทาง ด้วยกัน คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach)
 2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบ-ทรัพยากร (The System Resource Approach)
 3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness)
- ซึ่งในแต่ละแนวทางพอจะสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ เป็นการวัดประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง เพื่อพิจารณาผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลโดยวิธีนี้ ได้แก่

มาโฮนี และเวทส์เชล (Mahoney & Weitzel, 1969 cited in Steer, 1977, p. 44)

ให้ทรงสนว่า เกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้ และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัย และพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

พาร์สัน (Parson, 1960 cited in Hoy & Ferguson, 1985, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรไว้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในเรื่องการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ เนื่องจากสามารถใช้เกณฑ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะและสภาพขององค์กรได้

เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลดังกล่าวมาแล้วนั้น ทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนของนักเรียนควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง ทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้วัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ (Hoy & Miskel, 1991 p. 381) และเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง เป็นการสร้างแบบจำลองของการวิจัย มีการตั้งสมมติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลของการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียวจะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร 2536, หน้า 184) ซึ่ง สตีเวิร์ส (Steers, 1977, p. 54) กล่าวว่า ทั้งนี้ เพราะองค์กรโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ มอท (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ซึ่งได้ผสมผสานแนวคิดทั้งแง่เป้าหมายและระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่าง ในการพิจารณาประสิทธิผลองค์กร โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจากดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลของมอท (Hoy & Ferguson, 1985, pp. 127-131) และปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียนของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้รับการเชื่อถือ่าสามารถประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนหลายครั้งทั้งต่างประเทศและในประเทศ โดยเฉพาะเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งหมายถึงปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นได้มีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าว นี้จะได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถในการจัดซื้อ จัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวกมีบุคลากรคือ ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเรื่องคุณภาพของนักเรียนนั้นส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัด

เพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณาถึงส่วนต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก มอท (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel 1991, p. 382) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

องค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหารบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว บุคลากรที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหาร และครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทาง การส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการเรียนรู้และผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณ และคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดตั้งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนบรรยากาศและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีทัศนคติ แรงจูงใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมดีงาม

2. ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน หมายถึง มีความคิดเห็นท่าทีความรู้สึกรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมการศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย

ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความ คิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุขและด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม และดีงามแล้ว ทักษะจิตทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษารอบด้านทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว แล้วผู้ที่มีทักษะจิตทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึก และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้าน มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับ กฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจประชาธิปไตย ยอมรับและ เคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญ และคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม เป็น ผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง ออกกำลังกาย และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความ เอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบ อย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอน ให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อ การศึกษา และอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนาทักษะจิตทางบวกของนักเรียน คือเป็นผู้มีความรู้สึก และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม มีความสามารถ ในการควบคุมจิตใจตนเองได้

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ในองค์การต่าง ๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่าง สมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความ สามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้อง สอดคล้องและทันสมัยกับความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียน ไม่ควร ยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้จะทำให้ล้าสมัย ในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับตัว ให้ทันสมัย ทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรม และสื่อการ สอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับปรุงไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้สึกรู้สึกหรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

อาจสรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารและครู มีบทบาทในการร่วมกันกำหนดนโยบายให้ทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับรูปแบบการบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหภายในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนประกอบด้วยคนหลากหลายกลุ่มหลายฝ่ายในการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้ (Glickman, 1990, p. 308) ทั้งนี้เพราะบุคคลแต่ละคนย่อมมีความคิด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายที่ต่างกัน ซึ่งที่จริงปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Northcraft & Neal, 1990, p. 213) แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะมีผลดีต่อการพัฒนางาน เพราะว่าหากมีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงานทำลายความสามัคคีกันทั้งหมดเกลียว สร้างความเป็นศัตรูและนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการลาออกจากรางานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในการที่จะแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

ความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียนในระดับที่เหมาะสมจะมีผลดีต่อการพัฒนางาน สามารถโน้มน้าวความคิด ค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายที่ต่างกัน ให้ปรับเปลี่ยนไปในแนวทางเดียวกันได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

สุทัศน์ ปิ่นเนียม (2538) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมการบริหารของศึกษาธิการที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ภูมิภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของศึกษาธิการอำเภอในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ

เมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านการควบคุม การจูงใจ และการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก สำหรับพฤติกรรมการบริหารของศึกษาริการอำเภอที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาริการอำเภอโดยภาพรวมพบว่า มี 2 ด้าน คือด้านการควบคุม และการตัดสินใจ

สมถวิล ชูทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ระบบการใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับที่สามหรือระบบปรึกษาหารือ 7 ด้าน ตามลำดับดังนี้ คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลและการมีอิทธิพลต่อการ จูงใจ การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ มาตรฐานการติดต่อสื่อสาร และอยู่ในระดับที่สอง หรือระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ 1 ด้าน คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม สำหรับการ ใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โดยภาพรวม มีสิ่งประกอบคือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม การเป็นผู้นำ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และการติดต่อสื่อสาร

ศักดิ์ไทย ฐกรกิจบรร (2532) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู การศึกษาครั้งนี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอธิการ และรองอธิการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา และคณาจารย์จากวิทยาลัยครูรวม 34 วิทยาลัย พบว่า ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ คือ สภาพในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชา จำแนกตามภูมิหลัง ที่แตกต่างกัน พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบริหารวิชาการให้ประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนองค์ประกอบภูมิหลังอื่น ๆ พบว่า ไม่มีอิทธิพลมากนัก

ชวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ศึกษา เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยศึกษาจากคณบดี และหัวหน้าภาควิชา ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรา LPC) หรือมีพฤติกรรมแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตรา LBDQ) และตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปร

ภูมิหลัง คือ การฝึกอบรมทางด้านการบริหารและรองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งควบคู่ร่วมกับประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งควบคู่

วินิจ มะลิสุวรรณ (2523 อ้างถึงใน นพมาศ บุญอนอม, 2543, หน้า 37) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาในทัศนะของชุมชนไทยพุทธและไทยมุสลิมในจังหวัดยะลา พบว่า ชุมชนไทยพุทธและชุมชนไทยมุสลิม มีความต้องการในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์รายข้อแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมหลายประการที่ชุมชนทั้งสองต้องการมากในระดับสูง ได้แก่ การทำงาน คล่องแคล่ว ว่องไว ควรมีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ได้ดี ความรับผิดชอบ รักงาน ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เข้าใจการใช้หลักสูตร คู่มือครูและแบบเรียนเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่ม มีไหวพริบดี และพูดภาษาพื้นเมืองได้ นอกจากนี้ การทดสอบความต้องการของประชาชน คณะกรรมการการศึกษาและครูในชุมชนไทยพุทธที่ดีหรือประชาชน คณะกรรมการการศึกษา และครูไทยในชุมชนมุสลิมที่ดี ต่างมีความต้องการในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถของผู้บริหารในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วาสนา เดชอุดม (2528) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 100 โรงเรียน โดยให้ครูผู้สอนจากโรงเรียนเดียวกันกับที่ผู้บริหารได้โรงเรียนละ 4 คน แยกเป็นชาย 2 คน และหญิง 2 คน รวมผู้ประเมินทั้งสิ้น 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร สามารถบริหารโรงเรียนให้เกิดผลดีระดับปานกลาง งานที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้ดีก็คือ งานบริหารวิชาการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารสามารถบริหารได้ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมชาย สิงห์ยะบุศย์ (2532) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยสอบถามจากครูประถมศึกษาจำนวน 801 คน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับสูง

สมร นาคประสิทธิ์ (2535, หน้า 235 – 237) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกงาน โดยมีผลการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่สูงสุด และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสอดคล้องกัน โดยพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสูง เรียงตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สูงเรียงลดหลั่นตามลำดับ

ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์ (2538, หน้า 89) ศึกษาบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีบุคลิกภาพแบบ A จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 63.55 และบุคลิกภาพแบบ B จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.45 มีบุคลิกภาพแบบ A มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (ทางลบ) กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจกรรมสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (ทางลบ) กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ B มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (แบบลบ) กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์ตรงข้าม (ทางลบ) กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ สูงทั้งสองด้าน

งานวิจัยในต่างประเทศ

บาธ (Bass, 1985, p. 16) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกขาย 2 กลุ่ม จำนวน 62 คน โดยใช้เครื่องมือ Gordon Personal Profile และ Leaser Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ผลการศึกษาพบว่าบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ความเชื่อมั่นร้อยละ 99 และมีความสัมพันธ์ในทางลบมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับมิติกิจสัมพันธ์ และทางบวกกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์ในทางบวกและมิติมิตรสัมพันธ์ในทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บาหยาด (Bayat, 1976, p. 7759 – A) ได้ทำการศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ของ พฤติกรรมผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในประเทศอิหร่าน โดยหาความสัมพันธ์ ของคะแนนที่ได้จากการสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) กับค่าระดับเฉลี่ย (Grad Point Average) ของนักเรียนที่ได้จากการสอบวัดด้วยข้อสอบมาตรฐาน นานาชาติ (National Standardized Test) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ มีสัมพันธภาพกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงกว่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของ ครูใหญ่ที่มุ่งสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

รีด (Reed, 1987, p. 1388-a) ได้ทำการศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในรัฐนิวยอร์ก ได้ทำแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของสต็อกคิล (Stogdill) และแบบสอบถามความ พึงพอใจของ ลิคเอร์ท (Likert) จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจสูง และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงด้วย ส่วนครูที่ไม่พึงพอใจใน การทำงาน จะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

แฮนเดอร์สัน (Handerson, 1998, p. 38) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและความเป็นผู้นำ ที่เจาะลึกด้านจริยธรรม พบว่า ผู้นำที่ยึดด้านจริยธรรมกับผู้นำที่ยึดอำนาจมีความสัมพันธ์กัน ชาร์ปตัน (Sharpton, 1985, p. 3699-A) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน รัฐโอกลาโฮมา ได้ใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดคิน ในรูป 3 มิติ จากการศึกษา พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหาร แยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่เห็นได้ชัดคือ ระดับ การศึกษาของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนักบริหาร และแบบที่ใช้รองลงมาคือ แบบนักพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

วรรณรัตน์ จันทรภักตร์ (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความแปลกแยก ในการทำงานของ ครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนเมื่อแยกตามขนาดโรงเรียนจะมีความแตกต่างกัน แต่เมื่อแยกตาม วุฒิทางการศึกษาของครู และประสบการณ์ทางการสอนจะไม่แตกต่างกัน และความแปลกแยกใน การทำงานของครูมีสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ปิยะชาติ เสวตร์ (2540) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและขนาดของสำนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีขนาดแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างกัน และแบบพฤติกรรมผู้นำหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และขนาดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีปฏิสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

กมลชนก ศรีธธา (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทพฤติกรรม การบริหาร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า 1) ผลการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล งานธุรการและการเงิน และงานอาคาร ในภาพรวมในเกณฑ์ปานกลางทุกขนาดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกผลการบริหารงานโรงเรียนตามขนาด โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการบริหารงานกิจการ นักเรียนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับน้อย

วันชัย ล้วนรัตน์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของการบริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ตามการรับรู้ของหัวหน้าประสบการณ์ อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และผู้ที่มี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

งานวิจัยในต่างประเทศ

เพอร์สัน (Person, 1993, p. 3071-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันวิทยาลัยชุมชนในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร คณาครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

เอฟเวอร์ส (Evers, 1987, p. 4249-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งมั่น ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งมั่นต่ำ และพบว่าแบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนกีฬา สังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องดังกล่าว เพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางการบริหารและพัฒนาบทบาทด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนกีฬาในประเทศไทยต่อไป