

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี
2. คุณลักษณะของผู้บริหาร
 - 2.1 จริยธรรมในการบริหารงาน
 - 2.2 การทำงานเป็นทีม
 - 2.3 การจงใจในการทำงาน
 - 2.4 การบริหารความขัดแย้ง
3. ผลการปฏิบัติงาน
 - 3.1 การบริหารงานวิชาการ
 - 3.2 การบริหารงานงบประมาณ
 - 3.3 การบริหารงานบุคคล
 - 3.4 การบริหารงานทั่วไป
4. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงาน
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้บัญญัติสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทยไว้ว่าบุคคลย่อมมีสิทธิ์เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และในบทเฉพาะการ มาตรา 335 (3) ได้กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ภายในเวลา 5 ปี หลังจากรัฐธรรมนูญประกาศใช้ ดังนั้น รัฐจะต้องดำเนินการที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้และต้องเตรียมการให้พร้อม ที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) (แก้ไข พ.ศ. 2545) ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาของไทยที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิ

และโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน”

เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญ และกรมวิชาการ จึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมารวมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ทั้งนี้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก วันที่ 6 กรกฎาคม 2546 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 63 ก วันที่ 7 กรกฎาคม 2546

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยรวม หน่วยงานการศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เข้าเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ ประสานส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล และองค์กร ทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ตั้งอยู่ในอาคารสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม จังหวัดปราจีนบุรี เลข 814 (เดิมเลขที่ 136 / 24) ถนนปราจีนอนุสรณ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี มีเนื้อที่ 2 ไร่ 1 งาน 46 ตารางวา แต่เดิมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีชื่อเรียกว่า แผนกศึกษาธิการ ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งในศาลากลางจังหวัด เมื่อปีงบประมาณ 2532 กระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาเห็นว่าจังหวัดปราจีนบุรีเป็นจังหวัดชายแดนที่มีอาณาเขตพื้นที่ขนาดใหญ่ มีปริมาณงานทางด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมสูงและมีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านนี้ แยกกันอยู่หลายแห่งทำให้การบริหารงานไม่ความคล่องตัวการติดประสานงานล่าช้า ซึ่งถ้าหากได้ รวมหน่วยงานเหล่านี้ให้มาอยู่ในสำนักงานเดียวกันที่มีขนาดเหมาะสมแล้วจะช่วยให้การบริหารงาน มีประสิทธิภาพขึ้น จึงได้อนุมัติงบประมาณประจำปี 2532 – 2533 จำนวนเงิน 7,500,000 บาท เพื่อก่อสร้างอาคารสำนักงานการศึกษา ศาสนาและ ศิลปวัฒนธรรม จังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดแรก ในเขตการศึกษา 12 ที่มีสำนักงานดังกล่าว การก่อสร้างเริ่มต้นเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2532 ซึ่ง

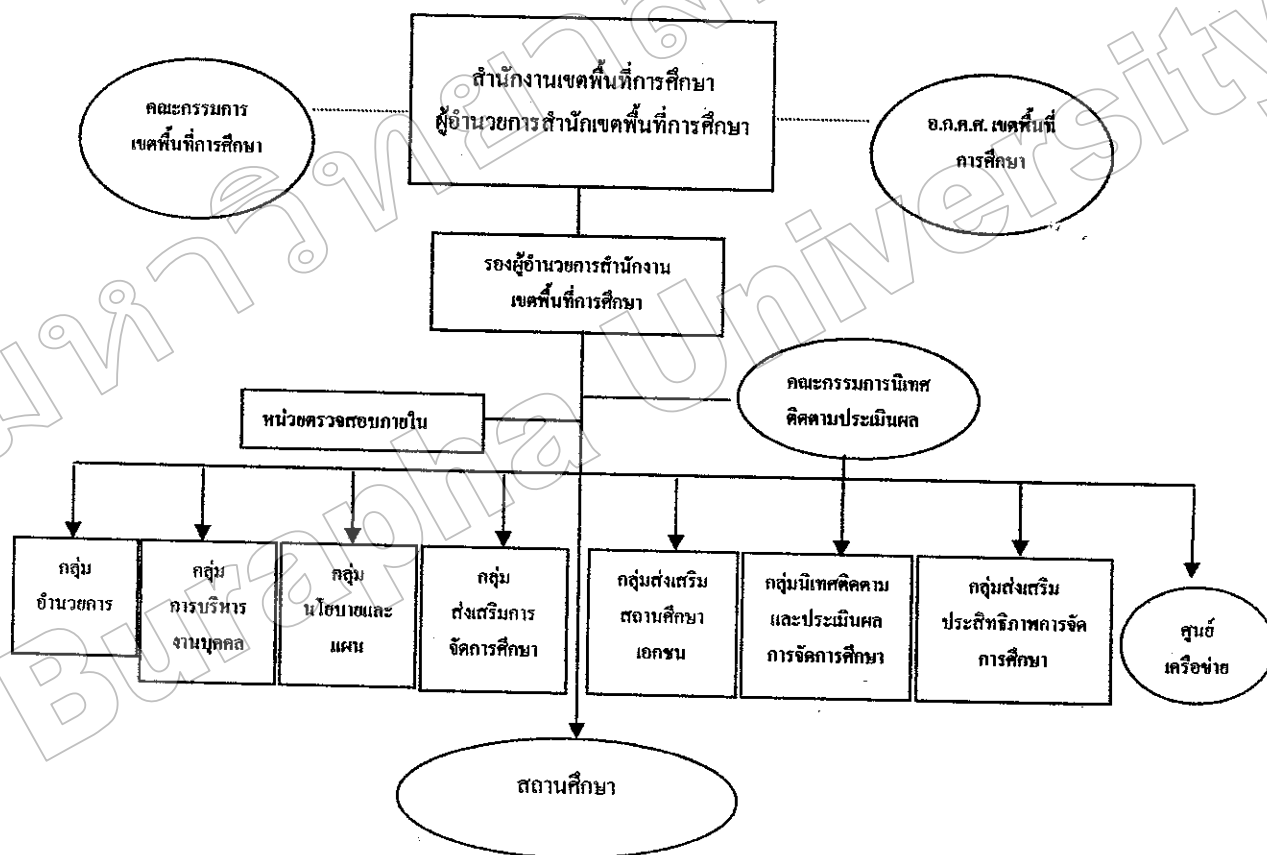
นายจำเนียร ชวนะพงศ์ ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการขณะนั้น ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสถานที่สร้างในบริเวณที่ราชพัสดุ ทะเบียนเลขที่ 232 เนื้อที่ 2 ไร่ 1 งาน 46 ตารางวา ที่ดินดังกล่าวมีลักษณะเป็นสระบัว อยู่ในความดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมี ร.ต.ปัญญา ศุภการ รองผู้ว่าราชการในขณะที่ทำหน้าที่ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดครั้งนั้น ได้พิจารณาขอให้เป็นที่ก่อสร้าง การดำเนินการก่อสร้างอาคารแห่งนี้ การดำเนินการก่อสร้างอาคารแห่งนี้ ได้รับความอนุเคราะห์ คำนวณค่า ๆ เป็นอย่างดีจาก นายประมวล รุจนเสรี ผู้ว่าราชการจังหวัดปราจีนบุรีคนต่อมา การก่อสร้างแล้วเสร็จเรียบร้อย เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2533 และประกอบพิธีเปิดเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2533 โดย นายบรรจง ชูสกุลชาติ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในขณะนั้นเป็นประธานในพิธี และนายประมวล รุจนเสรี ผู้ว่าราชการจังหวัดปราจีนบุรี เป็นประธานฝ่ายจังหวัด และมีผู้ให้ความอุปถัมภ์ในการก่อสร้างจนประสบความสำเร็จ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีเป็นเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาทั้งจังหวัด 7 อำเภอประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอกบินทร์บุรี อำเภอนาดี อำเภอประจันตคาม อำเภอบ้านสร้าง อำเภอศรีมหาโพธิ์ และอำเภอศรีมโหสถ มีสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้นจำนวน 276 แห่ง ในเขตพื้นที่การตามมาตรฐาน 35 และ 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่เป็นกรรมการ และเลขานุการ จึงทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษารองรับการถึง รวมถึงงานธุรกิจ การประสานงาน และการบริหารงานทั่วไป มีอำนาจหน้าที่โดยสังเขป 4 ประการดังนี้

1. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา
3. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

นอกจากนี้ยังกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ ตามมาตรา 24 และ มาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยมีคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่

การศึกษา ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการ รับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของสำนักงาน และรวมถึงสถานศึกษาในสังกัด ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนปฏิบัติ ราชการของกระทรวงด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546, หน้า 7) สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องทำหน้าที่เป็นสำนักงานอำนวยการ และการบริหารจัดการ ในภารกิจของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของกฎหมาย ซึ่งจำแนกภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามโครงสร้าง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี

วิสัยทัศน์

ประชาชนในวัยเรียน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และมีศักยภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อ สามารถประกอบอาชีพ และดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

พันธกิจ

จัดการศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนให้สถานศึกษาทุกแห่ง พัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการวิจัยและนำผลมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำกับติดตาม และประเมินผลคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน
2. เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นคนเก่ง ดี มีความสุข
3. เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกฝ่าย ในการระดมทรัพยากรมาจัดการศึกษา
4. เพื่อพัฒนาข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระบบ
5. เพื่อให้หน่วยงานและสถานศึกษามีการวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6. เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดขวัญ กำลังใจ มุ่งมั่น ในการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

เป้าหมาย

1. เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนา และเตรียมความพร้อมให้มีลักษณะตามวัยอย่างทั่วถึงทุกคน
2. ผู้เรียนในระดับการศึกษาภาคบังคับ ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และทั่วถึง มีโอกาสในการเลือกศึกษาต่อและประกอบอาชีพได้
3. ผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทุกคน ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้เต็มศักยภาพ และเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้
4. ให้ทุกหน่วยงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภายใต้อัตราส่วนสารสนเทศ และมีการนำผลการวิเคราะห์ วิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการทุกด้าน
5. ปลุกฝังประชากรวัยเรียนทุกคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย
6. สถานศึกษาทุกแห่ง จัดระบบประกันคุณภาพภายใน และพร้อมรับการประเมินภายนอก
7. พัฒนาวิชาชีพของบุคลากรตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะ ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 253) เป็นคำนามหมายถึง “เครื่องหมายหรือสิ่งที่ใช้ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ”

คุณลักษณะ หมายถึง บุคลิกภาพที่ดีที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว (กรมวิชาการ, 2527, หน้า 33)

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายที่ใช้ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำของบุคคล (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543, หน้า 116)

ผู้บริหาร (Administrator) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือการใช้กฎระเบียบ ในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลักผู้บริหารอาจจะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ มีอยู่ 3 ระดับ (Robbins, 1996, p. 7) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) ปกติจะเรียก Supervisors หรือ Foreman ผู้บริหารระดับต้นจะทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การมากที่สุด เช่น หัวหน้าฝ่ายทะเบียน หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายปกครอง หรือในทีมกีฬาจะมีโค้ช เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับกลางหมายถึง ผู้บริหารที่มีตำแหน่งระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับระดับสูงในองค์การ เช่น หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้าโครงการ คณบดี เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) จะทำหน้าที่ตัดสินใจ กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลต่อองค์การโดยรวม เช่น รองประธานบริษัท ประธานบริษัท อธิการบดีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งรองอธิการบดี เป็นต้น

อาคม วัคไซง (2547, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารองค์การต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางการบริหารและมีความเป็นผู้นำด้วย ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนมีอยู่ เพื่อให้คนอื่นปฏิบัติตาม ในขณะเดียวกันก็มีความสามารถในทางบริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาคนอื่น

การบริหาร

การบริหารมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Administration” ซึ่งนักบริหารและนักวิชาการได้ความหมายไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 5) อธิบายว่าการบริหารหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ หรือคาดว่าจะมีมาจัดดำเนินงาน

ของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

นิพนธ์ กิณางค์ (2526, หน้า 3) กล่าวว่าการบริหารคือการร่วมมือกันทำงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน และในการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้า เรียกว่า ผู้บริหาร

มานพ สวามิชัย (2527, หน้า 1) ให้คำจำกัดความของการบริหารคือ กระบวนการที่ผู้บริหารนำเอาทรัพยากรมาดำเนินการ ให้ได้รับผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อการดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1969, p. 5) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับ การบริหาร ผู้บริหาร และความหมายคุณลักษณะข้างต้น อาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารหมายถึง แบบอย่างแห่งพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็น และชี้หรือแสดงถึงความคิดหรือลักษณะประจำของผู้บริหารโรงเรียน

ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะของผู้บริหารพบว่า นักวิชาการกล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร หรือบางท่านใช้คำว่า คุณลักษณะของผู้นำ หัวหน้างาน หรือหัวหน้าสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา ว่าควรประกอบด้วยคุณลักษณะต่างดังต่อไปนี้

มูซาอาซี (Musaazi, 1982, pp. 171-174) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน 9 ประการคือ 1) สถิติปัญญา 2) ความเชื่อมั่นตนเอง 3) ความสามารถในการเข้าสังคม 4) การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 5) ทักษะที่ดีต่ออาชีพ 6) มีศีลธรรมความสัตย์ 7) ความสุภาพอ่อนน้อม 8) สุขภาพดี และ 9) ลักษณะอื่น ๆ เช่น ความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นต้น

สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17-23) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่เข้มแข็ง มีร่างกายเป็นสง่างาม
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ผู้เป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และทักษะในการสื่อความหมายการพูด

4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น ที่มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในทางสังคม

ศิริวัฒน์ พรหมบุรี (2542, หน้า 125) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมองโลกอย่างกว้างไกลยอมรับความคิดใหม่ ๆ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว รอบคอบทันต่อเหตุการณ์ โดยมีเป้าหมายในการทำงานมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศ มีคุณธรรมยุติธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจให้บุคลากรขององค์กรรักและศรัทธาทั้งต่อตัวผู้นำและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Royalty) พร้อมใจการทำงานเพื่อองค์กร

วิจิตร วรุดบางกูร, สุพิชญา ชีระกุล และกาญจนา ศรีภาพสินธุ์ (2523, หน้า 74-76) ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมีดังนี้ 1) คุณลักษณะความเป็นผู้นำ 2) คุณลักษณะความรู้และประสบการณ์ 3) คุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ 4) คุณลักษณะคุณธรรม 5) คุณลักษณะสุขภาพอนามัย

ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 9) จัดแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 7 ด้าน คือ

- 1) คุณลักษณะคุณธรรม 2) คุณลักษณะความรับผิดชอบ 3) คุณลักษณะการดำเนินงานการปกครอง
- 4) คุณลักษณะบุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะความรู้ทางวิชาการ 6) คุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์
- 7) คุณลักษณะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จักรพรรดิ วัฒนา (2539, หน้า 18-19) ได้ศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา พบว่า อาจจำแนกได้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขภาพอ่อนโยน มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง

2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์สูง สามารถจูงใจให้คนทำงาน สร้างทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานและบุคคล มีความสามารถกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ

3. คุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร ประกอบด้วย มีทักษะในการแสวงหาความรู้ข้อมูลใหม่ ๆ เป็นนักคิด นักอ่าน และมองการณ์ไกล มีความสามารถดำเนินงานให้มีข้อมูลในทุก ๆ ด้าน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการประสานงาน มีความรู้ และสามารถใช้ภาษาไทยได้ดี ทั้งการพูดและการเขียน มีความสามารถในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการประชุม มีความสามารถในการวางแผน ยุทธศาสตร์

4. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย มีความการเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีความรู้ในหลักการและแนวคิดทางการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัด และการประเมินผลการศึกษา มีความรู้อย่างลึกซึ้งทางด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นิเทศและชี้แนะทางการศึกษา

คณีย์ เทียมพูน (2541, หน้า 18-19) ได้เสนอว่า ลักษณะของความสามารถของผู้บริหาร ในอนาคตนั้น แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ ผู้บริหาร (Executive) กับผู้จัดการ (Manager) โดยมี ลักษณะความสามารถดังนี้

ความสามารถของผู้บริหาร (Executive) ในอนาคต

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถที่จะเข้าใจแนวโน้มของสภาพแวดล้อม โอกาสทางการตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน จุดอ่อน/จุดแข็งขององค์กร สามารถวิเคราะห์เพื่อตอบสนองด้วยกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision) ของธุรกิจ ไปเป็นกลยุทธ์ที่ตอบรับได้อย่างเหมาะสม และสนองตรงต่อผู้ถือหุ้น กระตุ้นด้วยการจูงใจ มุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ สนับสนุนนวัตกรรมและลักษณะเก่าแก่ การจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ขอดนักมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กับ/ และทุก ๆ คน ที่ต้องติดต่อร่วมมือด้วย เพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือแม้กระทั่งใครก็ตามที่ไม่มีอำนาจเป็นทางการ ผู้นำผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้นำแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ทุกระดับ) ผู้แทนราษฎร กลุ่มผลประโยชน์ในหลาย ๆ ประเทศ

ความสามารถของผู้จัดการ (Manager) ในอนาคต

1. ความยืดหยุ่น ความสามารถ และความเต็มใจที่จะเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจัดการ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

2. ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เหมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่เป็น “ทักษะการจัดการเปลี่ยนแปลง” กับพนักงาน การฝึกอบรม ทีมงานข้ามฝ่ายงาน ฯลฯ

3. นวัตกรรมแบบเก่าแก่ จูงใจให้เกิด “แซมเปียน” เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการและ
ขบวนการผลิต

4. เข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถที่จะเข้าใจและให้คุณค่ากับทรัพยากรที่มีอยู่

5. ให้อำนาจพฤติกรรมการจัดการ ให้สารสนเทศ พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอ
ความคิด มอบหมายความรับผิดชอบ ให้คำแนะนำและข้อมูลย้อนกลับ แสดงให้เห็นถึงความคาดหวัง
ที่มีต่อลูกน้อง เป็นต้น

6. ทีมการเรียนรู้ ทีมงานแบบ Cross-Functional (ทีมงานแบบข้ามฝ่ายงาน)

7. ปรับตัวได้ทุกที่ ในเรื่องการเดินทางและสิ่งแปลกใหม่ ปรับรับความเครียดได้
เข้าใจลักษณะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

จากแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังกล่าวจะ
เห็นว่าแต่ละแนวคิดมีความแตกต่างกัน ตามจุดเน้นของการพิจารณาคุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละ
หน่วยงานที่ศึกษาวิจัย แต่ก็มีจุดรวมกันของคุณลักษณะที่สำคัญบางประการ ซึ่งจากแนวคิดและ
ผลการวิจัยข้างต้นอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะใช้
เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีใน 4 ด้าน คือ 1) จริยธรรมในการบริหารงาน 2) การทำงาน
เป็นทีม 3) การจูงใจในการทำงาน และ 4) การบริหารความขัดแย้ง

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน
เช่น ผู้บริหารการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารองค์การสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น ในด้านการศึกษา ผู้บริหาร
หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ หรือผู้อำนวยการ ทั้งนี้แล้วแต่สภาพของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษานั้น ๆ
ผู้บริหารจะมีหน้าที่ดูแลและร่วมวางแผนนโยบายต่าง ๆ ทุกด้าน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุ
วัตถุประสงค์ (ผกา แสงสุวรรณ, ม.ป.ป., หน้า 1)

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความ
สำคัญ ในการนำแผนนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มาสู่การปฏิบัติให้
บรรลุผลตามความมุ่งหมาย (ธีระวุฒิ ประทุมพนรัตน์, 2530, หน้า 98)

ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน สมาน แสงมะลิ (2513, หน้า 5 อ้างถึงใน ครุณี ศรีมงคล,
2535, หน้า 13) กล่าวว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารการศึกษา
เพราะครูใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยบริหารที่เล็กที่สุดในการศึกษา นโยบาย หลักสูตร
ความมุ่งหมายทางการศึกษา หรือวิธีสอนต่าง ๆ โรงเรียนจะนำไปใช้ปฏิบัติหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ
ครูใหญ่ทั้งสิ้น ถ้าครูใหญ่ไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินนโยบายให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ
ก็จะไม่เป็นไปตามที่ราชการต้องการ จึงถือว่าครูใหญ่เป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา

ภิญโญ สาร (2516, หน้า 171) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่า “โรงเรียนเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง อาคารเรียน หลักสูตร แบบเรียนอุปกรณ์การเรียนการสอน จะดีเพียงใดก็ตามตามจะไร้ความหมาย ถ้าหากคนใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถพอ ไม่มีความตั้งใจ หรือพอใจจะใช้ประโยชน์สูงสุด รวมความว่าความเจริญทางการศึกษาขึ้นอยู่กับหลายคน หลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหาร”

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

ผกา แสงสุวรรณ (ม.ป.ป., หน้า 7) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ตัวผู้บริหาร กล่าวคือผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อหรือสนับสนุนในการเรียนการสอนในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนเชวิก (Knezevic, 1984, pp. 17-18) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ บทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนนี้ เนเชวิก ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนด วางนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. เป็นผู้แนะนำและตัวกระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มตามได้
3. เป็นนักวางแผน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้นเป็นอย่างดี
4. เป็นผู้ตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่คืบคลานด้วย

7. เป็นผู้ประสานงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย
 8. เป็นผู้สื่อสาร คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้ไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
 9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ไขปัญหา เมื่อบุคคลภายในสถานศึกษาหรือต่างสถาบันเกิดการขัดแย้งกัน
 10. เป็นผู้แก้ปัญหา คือ ผู้บริหารจะต้องคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดการขัดแย้งกันขึ้นไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง หรือต่างสถาบันก็ตาม
 11. เป็นผู้จัดระบบงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดระบบงานและรู้จักการพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
 12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และจะต้องรู้จักการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
 13. เป็นผู้บริหารบุคคล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรในองค์กร
 14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร คือ ผู้บริหาร ต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี
 15. เป็นผู้ประเมินผล คือ ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไป ถ้าเกิดผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการ ถ้าการดำเนินการนั้นเกิดการผิดพลาด
 16. เป็นประธานในพิธี คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีการ
 17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานและรู้จักการให้บริการวิชาการ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ
- ธีระ รุณเจริญ (2546, บทนำ) ได้กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรนำหลักที่สำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษา โดยดำเนินการอำนวยความสะดวก ประสานการจัดการศึกษากับบุคลากร (ครู) และประชาชน ผู้ปกครอง

คณะกรรมการสถานศึกษาตลอดทั้งหน่วยงาน องค์กร สถาบัน สถานประกอบการ วัด ฯลฯ เพื่อให้การศึกษาบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ในการนี้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีสมรรถภาพหรือศักยภาพ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษานั้นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เรียกว่า “มืออาชีพ” กอปรด้วยความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

1. การบริหารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวการกระจายอำนาจ
4. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
5. การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
6. การวิจัยในโรงเรียน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (2546) มาตรา 35 และมาตรา 39 บัญญัติว่า โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาราชการและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
2. ประสานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบหมาย
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

จากแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหาร บทบาทหน้าที่ ดังกล่าวจะเห็นว่าแต่ละแนวคิดมีความแตกต่างกัน ตามจุดเน้นของการพิจารณา คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานที่ศึกษาวิจัย แต่ก็มีจุดรวมกันของคุณลักษณะที่สำคัญบางประการ ซึ่งจากแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้นอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีใน 4 ด้าน คือ 1) จริยธรรมในการบริหารงาน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสนใจในการทำงาน และ 4) การบริหารความขัดแย้ง ซึ่งผู้วิจัยได้ ยึดสถาบันเป็นหลัก ยึดบุคคลเป็นหลัก และยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก เนื่องจากมีความเหมาะสมกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี

จริยธรรมในการบริหารงาน

จริยธรรม (Moral) เป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตและมีผลต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ เป็นเพราะการที่ประชาชน ได้พัฒนา ให้มีคุณลักษณะทางจริยธรรม มีพฤติกรรมเหมาะสมที่จะทำ ให้ตนเองมีความเจริญทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ นั้น ย่อมเป็นหนทางที่จะทำให้ ประเทศชาติซึ่งเป็นสังคม

ความหมายของจริยธรรม จริย คือ ความประพฤติ กิริยาอาการที่ควรประพฤติ ซึ่งต้องเป็น การแสดงออกในทางที่ดีเท่านั้น ประพฤติไม่ดีไม่อยู่ในความหมายนี้ จริยธรรม คือ ธรรมที่ควร ประพฤติปฏิบัติ หรือศีลธรรม กฎของศีล (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 176)

พุทธทาสภิกขุ (2521, หน้า 3) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง การปรับพฤติกรรม ให้เข้ากับกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องหรือดีงาม

กู๊ด (Good, 1964, p. 314) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึงการปรับพฤติกรรมให้เข้ากับกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องหรือดีงาม

เปียเจต์ (Piaget, 1960, p. 1) ให้ความหมายว่า จริยธรรมเป็นลักษณะประสพการณ์ของ มนุษย์และหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดเตรียมทางสังคมในเรื่อง ความสนใจ และอนามัยของแต่ละบุคคล ความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำและสิทธิ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับความหมายของจริยธรรมทั้งใน และต่างประเทศ สามารถสรุปความหมายของจริยธรรมได้ว่า จริยธรรม หมายถึงการกระทำทั้งกาย วาจา และใจที่ดีงาม

ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

บทบาท/หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมจริยธรรม การส่งเสริมจริยธรรมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งได้กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 79 ว่า ... “ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ทางราชการ”

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีปรัชญาในการพัฒนาว่าให้พัฒนา 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ หรือจริยธรรม (Attitude) เพื่อให้เป็นไปตามปรัชญาดังกล่าวผู้บังคับบัญชา จึงต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 3 ด้าน ให้ครบการพัฒนาด้านทัศนคติหรือจริยธรรมเป็นเรื่องนามธรรม ถ้าหากกระทำให้เป็นรูปธรรมได้ก็จะเป็นผลให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การมีคุณภาพอันจะยังให้ผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์การมีประสิทธิภาพตามมา

ออสบอร์น ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาด้านการส่งเสริมจริยธรรมของสำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวไว้ในคำบรรยายเรื่อง “บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการปรับปรุงส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมและพฤติกรรม” (The Role of Managers in Promoting Ethical Standards and Behavior) สรุปได้ว่าในการส่งเสริมจริยธรรมของผู้บังคับบัญชามีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงดังนี้

สาเหตุที่ผลักดันให้ต้องมีการปรับปรุง หรือส่งเสริมจริยธรรม ได้แก่ (ดำรง ชลสุข, 2542, หน้า 13-15)

1. แนวโน้มของโลกหรือกระแสโลก (Global Trends) ประชาชนจำนวนมากได้รับการศึกษามากขึ้น รวมทั้งการหลั่งไหลของข่าวสารข้อมูลระดับโลก จึงทำให้ประชาชนมีความคาดหวัง (Expectations) และความตระหนัก (Awareness) ที่เพิ่มมากขึ้น
2. ความคาดหวังของประชาชน (People's Expectations) ค่อนข้างต่าง ๆ ได้แก่ รัฐบาล และนักการเมือง ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ตามธารณรัฐ ผู้จัดหาสินค้าและบริการ ข้าราชการ เพื่อจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (To Provide Quality)
3. ความตระหนักของประชาชนต่อ (People's Awareness) สิทธิมนุษยชน การฉ้อราษฎร์บังหลวงที่ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทรัพยากรลดน้อยลง นโยบายที่ไม่ถูกต้อง ความมั่นคง ลดน้อยลง สภาพแวดล้อมที่เลวร้ายลง และการเลือกปฏิบัติเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจน การโกหก และความหวาดระแวงสงสัย

4. ความห่วงใยของรัฐบาล (Government Concerns) ในที่นี้ได้นับถึงคุณค่าหรือวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ เช่น ความมั่นคงสูงสุด เสรีภาพสูงสุด ข้าราชการ ข้อมูลสูงสุด และความปราศจากการเลือกปฏิบัติและความยุติธรรม

5. ประชาธิปไตยจะต้องประกอบด้วยความพร้อม ที่จะให้ผู้อื่นตรวจสอบ (Accountability) ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบ ได้รวมกับการรายงาน (Responsibility and Report) ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

6. การปฏิรูปภาครัฐ (Public Section Reform) ประกอบด้วยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ (Demand) แทนอุปทาน (Supply) คำนึงถึงผลลัพธ์ (Result) แทนกฎเศรษฐกิจ หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง ประสิทธิภาพต้องได้ผลลัพธ์มากขึ้นและสิ้นเปลืองปัจจัยนำเข้าน้อยลง ประสิทธิภาพต้องพิจารณาถึงคือสิ่งที่ประชาชนต้องการและจริยธรรมต้องมีความยุติธรรมสำหรับทุกคน

7. บริบทของไทย (Local Context) ประกอบด้วยรัฐธรรมนูญกฎหมาย เศรษฐกิจค่ากล่าวในทางเสียหาย (Scandals) นี้มีความจำเป็นต้องการทำในทันที สำหรับ “รัฐธรรมนูญ” นั้นรัฐต้องจัดทำมาตรฐาน ศีลธรรมและจริยธรรมของข้าราชการเพื่อป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวงและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

8. วิสัยทัศน์ (Vision) ประเทศไทยมีระบบราชการระดับโลก มีความโปร่งใสและยุติธรรมในทุก ๆ ด้านของการกระทำที่สนองตอบความต้องการของประชาชนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและรัฐบาลบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแก่ประชาชนและรัฐบาลที่ได้รับเลือกตั้ง

9. พันธกิจ (Mission) ทุกคนต้องการอะไรซึ่งรวมถึงราชการด้วยและภารกิจมีการกิจอะไรบ้างที่กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งจะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

1. จากเมืองบนสู่เบื้องล่าง: นักการเมืองผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านกล่าวว่า “หากปราศจากเจตนารมณ์ทางการเมือง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้แต่นักการเมืองไม่กล้าบีบบังคับให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของประชาชนเราไม่สามารถรอคอยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเจตนารมณ์ทางการเมืองได้”

2. จากเมืองล่างสู่เมืองบน: ประชาชน ประชาชนมักใช้แรงกดดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทันที นักการเมืองอาจสนองตอบแรงกดดันจากประชาชนด้วยความลังเลใจ สื่อมวลชนมีบทบาทที่สำคัญ และกฎหมายจำเป็นต้องปกป้องทั้งนักการเมืองและประชาชน

3. ความรับผิดชอบในการส่งเสริมจริยธรรมต้องพิจารณา ผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง: บริหารระดับผู้จัด (Managers) ซึ่งเรียกว่า หัวหน้าทีม (Team Leaders) ต้องรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมการทำงานในหน่วยของตน การใช้ปัจจัยนำเข้าที่ดีจัดหาผลลัพธ์ (Outputs) ที่ดีที่สุดและสร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ที่ดี

4. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร (Managers) ต้องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1 ปึงจยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงินที่ใช้จ่ายไป

4.2 ทรัพยากรบุคคลที่จะต้องควบคุมหรือให้อำนาจแก่ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น

4.3 ผลลัพธ์ (Outputs) ได้แก่ บริการต่อสาธารณชน และคำแนะนำที่ให้แก่ผู้บริหาร

ระดับสูงและรัฐมนตรี

4.4 ความสัมพันธ์ต่อกลุ่มต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ภายในส่วนราชการหรือทีม

ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า สาธารณชนหรือนักการเมือง

แนวทางส่งเสริมจริยธรรม แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมมีหลายประการจะขอนำกล่าวดังต่อไปนี้ คือ

1. การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ร่วมในการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

2. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ตัวอย่างที่ดี ได้แก่ ความเสียสละ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป็นต้น หากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจักได้นำเอาไปเป็นแบบอย่าง การจะให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นตัวเองก็ต้องปฏิบัติเช่นนั้นด้วย

3. ใช้กฎหมาย กฎระเบียบ (Law Enforcement) พฤติกรรมที่ไม่พึงามบางอย่างของข้าราชการ ถ้าถูกบังคับโดยกฎหมายหรือระเบียบแล้วอาจจะดีขึ้น เช่นถ้ามาทำงานสายเกินที่กำหนด ก็จะไม่เลื่อนเงินเดือนให้ ทูจริตเกี่ยวกับการเงิน ลงโทษไล่ออกเป็นต้น แม้การใช้กฎหมาย กฎระเบียบลงโทษจะเป็นการสร้างวินัยทางลบแต่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาจะตระเวนเรื่องดังกล่าวมิได้

4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน-วัด-โรงเรียน-ราชการ บ้านเป็นสถาบันฝึกอบรมสั่งสอนจริยธรรมหรือความประพฤติของเยาวชนแห่งแรก ถ้าพ่อ-แม่ เอาใจใส่อบรมดูแลเด็กให้ประพฤติปฏิบัติเป็นพลเมืองดีของสังคมได้ขั้นหนึ่งแล้ว เมื่อเด็กหรือเยาวชนเข้าศึกษาซึ่งมีครู-อาจารย์ ต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีมีศีลธรรมจริยธรรมทั้งดงาม และขยันสุดท้ายเมื่อเยาวชนเหล่านั้นได้สำเร็จการศึกษาออกไปเข้ารับราชการก็จะเป็นข้าราชการที่ดี

วัดหรือสถาบันการศึกษามีส่วนสำคัญในการส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการในปัจจุบัน ส่วนราชการได้อาศัยวัดเป็นสถานที่อบรมด้านจิตใจ จัดหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เช่น ฝึกสมาธิ ปฏิบัติกัมมัฏฐาน หรือบางแห่งจัดอบรมการเปลี่ยนพฤติกรรมข้าราชการ เช่น อบรมให้เลิกสุรา และยาเสพติด เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันยังมีวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ประสบการณ์ ด้านจริยธรรม อันยังประโยชน์ให้ทางราชการเชิญเป็นวิทยากรบรรยายหรืออบรมด้านจริยธรรมอีกด้วย

สถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยสมควรให้ความสำคัญสนับสนุนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ โดยเป็นศูนย์กลางอบรมจริยธรรมข้าราชการบรรจุมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ การเป็นข้าราชการที่ดี จรรยาบรรณของข้าราชการและอื่น ๆ ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งนี้เพื่อเป็นทางเชื่อมโยงให้มหาวิทยาลัยผลิตคนได้ตรงตามความต้องการของภาคราชการ

คุณงามสู่ประสิทธิผลในการส่งเสริมจริยธรรม การส่งเสริมพัฒนาจริยธรรมให้ประสบผลสำเร็จมีปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุน ดังนี้

1. ความร่วมมือของสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ หรือจะเรียกว่า “เครือข่าย” ก็ได้
2. ประกาศจรรยาบรรณให้ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สมาชิกรับทราบโดยทั่วถึงกัน
3. ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณหรือปฏิบัติอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณ
4. นำชุมชนเข้ามาเป็นแรงบังคับ (Driving Force) ของสังคม
5. มีระบบการบริหารบุคคลที่ดีมีหลักคุณธรรม
6. การสร้างจรรยาบรรณต้องเริ่มที่ผู้บังคับบัญชาให้ทุกคนในองค์กรยอมรับ
7. มีการดูแลสนับสนุนให้เกิดระบบการให้ข้อมูลเพื่อรักษาประโยชน์
8. กรอบการสร้างจรรยาบรรณที่ดีต้องประกอบด้วยมาตรฐานเกี่ยวกับความประพฤติ
9. จุดเน้นของจรรยาบรรณประกอบด้วยการจัดกันระหว่างผลประโยชน์คน และประโยชน์ส่วนร่วม (Conflict Interest) มโนสัจจิต (Integrity) ความพร้อมที่จะรับผิดชอบ (Accountability) และความเปิดเผยและโปร่งใส (Openness and Transparency)

จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนไทย

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง
 - 1.1 เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและประพฤติตนเหมาะสม
 - 1.2 ซื่อสัตย์
 - 1.3 มีทัศนคติที่ดีและพัฒนาตนเอง
2. จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน
 - 2.1 สุจริตเสมอภาค ปราศจากอคติ
 - 2.2 ทำงานเต็มความสามารถ รวดเร็ว ขยัน ถูกต้อง
 - 2.3 ตรงต่อเวลา
 - 2.4 ดูแล รักษา และใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด
3. จรรยาบรรณต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

- 3.1 ร่วมมือช่วยเหลือ แนะนำ ทำงานเป็นทีม
- 3.2 เอาใจใส่ดูแลลูกน้อง
- 3.3 สร้างความสามัคคีในการปฏิบัติหน้าที่
- 3.4 สุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.5 ละเว้นการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
4. จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม
 - 4.1 ให้ความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ สุภาพอ่อนโยน
 - 4.2 ประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป
 - 4.3 ละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด

สรุปได้ว่าจริยธรรมในการบริหารงานเป็นการกระทำของผู้อำนวยการสถานศึกษาได้มี การกระทำทั้งกาย วาจา และใจที่ดีงาม ซึ่งเป็นประ โยชน์ต่อตนเองผู้อื่นและสังคมรวมถึง การประพฤติปฏิบัติที่ดี ซื่อสัตย์ อ่อนน้อม เป็นตัวอย่างที่ดี ของผู้ร่วมงาน ดูแลผลประโยชน์ ทางราชการ ใช้หลักระเบียบกฎหมายเป็นมาตรฐานปราศจากอคติ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จริงใจมุ่งมั่นต่องานตรงต่อเวลา มีสมณะ เป็นที่รักของกันทั่วไป

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของ ประทีป แดงเทียน และพรณี กาญจนะวณิช (2533, หน้า 53) ได้ให้ ความหมายของทีมว่า ทีม หมายถึง กลุ่ม แต่ทุกกลุ่มมิได้มีลักษณะเป็นทีมเสมอไป เพราะกลุ่ม พัฒนาไม่ถึงขั้นเป็นทีม

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981, p. 3) ได้ให้ความหมายของทีมหรือ ทีมงานว่า ทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกันในอันที่จะทำงาน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เอดการ์ (Edgar, 1982, p. 199) ได้รวบรวมและให้ความหมายของทีมไว้ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ มาร่วมปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

ความหมายของการสร้างทีมงาน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสร้าง ทีมงานไว้ดังนี้

ร.ต.สมชาย นวรัตน์ (2521, หน้า 777) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อรุณ รัชธรรม (2529, หน้า 56) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกัน ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศุภันtha เลาหพันธ์ (2531, หน้า 155) สรุปว่า การสร้างทีมงานตามความหมายที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

วาร์นีย์ (Varney, 1977, p. 152) ให้ความหมายของการสร้างทีมว่า การสร้างทีมงาน หมายถึงกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่า จะทำอะไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่มหรือ ขององค์การใน ขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981, p. 3) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทีมงาน หมายความว่า กระบวนการในการวางแผนด้วยความสุจริตรอบคอบในอันที่จะส่งเสริมให้มีการ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็เป็นการหาช่องทางที่จะลดความยุ่งยากและ ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเข้ามาขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีค่าของ ทีมงานนั่นเอง

จากเอกสารดังกล่าวสรุปว่า ในการทำงานเป็นทีม (Team Work) คือ การทำงานที่ ประกอบไปด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน เข้าใจเป้าหมายของทีม และเป้าหมายส่วนตัวที่จะต้องร่วมกันสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างดีที่สุดและมีความรู้สึกเป็น เจ้าของงานหรือหน่วยงาน สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม

องค์ประกอบของทีมงาน วูดค็อก (Woodcock, 1983, pp. 181-200) ได้ให้ทฤษฎี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการด้วยกัน เรียกว่า ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed goals)
2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation)
3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust)
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict)
5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Working and Decision Making Procedures)
6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review)

8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development)

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation)

ประสิทธิภาพของทีม สุนันทา เถาหนันท์ (2531, หน้า 155) อธิบายว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผยและบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 232-235) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานของทีม ไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบายมีลักษณะ ไม่มีพิธีรีตอง ไม่มีท่าทีของความเขินอายหรืออึดอัดขึ้นในการทำงาน
2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน แต่ท้ายที่สุดงานส่วนรวมต้องเป็นของกลุ่ม ถ้าหากการอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางคนใดคนหนึ่งจะดึงกลับมา
3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เข้าใจโดยแจ่มแจ้งจากทุกคนและได้รับการยอมรับจากบรรดาสมาชิก มีความอิสระในการอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ จนในที่สุดอาจจะออกมาในค่านที่ทุกคนยอมรับและมีความผูกพันที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
4. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับพึ่งเหตุผลของกันและกันการอภิปรายปัญหาไม่เป็นแบบโจมตีกันเป็นส่วนตัว แต่มีการรับฟังปัญหาต่าง ๆ ทุกคนไม่กลัวว่าจะถูกหาว่าโง่ในการแสดงความคิดเห็นออกมา โดยเฉพาะความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ต่อกลุ่ม
5. แม้จะมีการขัดแย้งกัน (Disagreement) คนในกลุ่มก็มีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป มักจะมีความขัดแย้งกันที่ไม่คิดหลบหนีหลีกเลี่ยงเพื่อปิดบังอำพรางการไม่ตกลงกัน ไม่มีการบีบบังคับกันและกันในกลุ่ม ได้มีการตรวจสอบเหตุผลกันอย่างระมัดระวังกลุ่มพยายามที่จะแก้ปัญหาแทนที่จะหนีไปเสียให้พ้น
6. มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ (Consensus) ซึ่งทุกคนเห็นด้วยว่าไปด้วยกันได้
7. การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มีการโจมตีกันเป็นการส่วนตัวทั้งต่อหน้าและลับหลังการวิจารณ์เป็นไปเพื่อการสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานให้สำเร็จต่อองค์การ
8. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก และแนวคิดในการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาส่วนบุคคลและการทำงานของทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ถกเถียงกัน

9. เมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมอบหมายการได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

10. ประธานของกลุ่มไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มคนอื่น ๆ หรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้อิทธิพลเหนือเขามากจนเกินไปเช่นกัน แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนไปทุกขณะ แล้วแต่สถานการณ์ แต่ละคนแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งที่มีประโยชน์ของกลุ่ม เขาจะแสดงเป็นผู้นำเมื่อถึงโอกาสไม่มีการต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญมิใช่อยู่ที่ว่าใครควบคุม แต่กลับอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำงานให้สำเร็จได้ผลดี

11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของเขาเอง จะมีการหยุดตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร อาจจะเป็นกระบวนการบุคคล กลุ่ม หรือวิธีการก็ตามย่อมแล้วแต่ งานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ดังนั้นหลักในการทำงานเป็นทีม จึงควรใช้ความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การมีทีมงาน แผนงานการประเมินผล การมอบหมายโดยมีสายงาน มีปฏิทินการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์การทำงานได้ การยกย่องชมเชยเมื่อสำเร็จ ประชุมปรึกษาหารือ สรุปผลทบทวนงานร่วมกันและประชาสัมพันธ์ขยายผลทีมงาน

การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ (Motivation) การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนอาจมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอไป อันเป็นมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีแนวทางปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานจะสม่ำเสมอและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การทำงานในหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม สมาชิกทุกคนในองค์การย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน มีรายได้ในการครองชีพที่มั่นคงเพียงพอต่อการดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข รวมไปถึงการได้เลื่อนขั้นปรับตำแหน่ง เมื่อมีความดีความชอบจากการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน เฟรนช์ (French, 1964, p. 28) จากลักษณะดังกล่าวรวมเรียกว่าการจูงใจในการทำงาน เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานไปได้ด้วยความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968, p. 297) ได้ให้ความหมายว่าการจูงใจนั้นเป็นความพยายามที่เข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมา

คู้น และ โอ คอนเนล (Koontz & O'Donnell, 1974, p. 525) กล่าวว่า การจูงใจ คือการชักนำทำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา

สุริจ ศิลป์อนันต์ (2524, หน้า 120) กล่าวถึงวิธีการช่วยเหลือเกื้อกูลครูว่าสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การส่งเสริมด้านสวัสดิภาพ และการส่งเสริมด้านวิทยฐานะ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523, หน้า 108) ให้ความหมายว่า การจงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจนั้นอาจมีได้ทั้งจากภายนอกหรือภายในตัวบุคคลที่ถูกจูงใจนั่นเอง

ดังนั้นการจงใจในการทำงานจึงหมายถึง ความรู้สึของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อคิดริเริ่มหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อการงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีรายได้ในการครองชีพที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

องค์ประกอบของการจงใจในการทำงาน ครุณี บุญสิงห์ (2526, หน้า 65) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร คือ ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเป็นธรรม จะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ในลักษณะการทำงานน้อยลง ไม่ทำงาน หรือหยุดงาน

ขณะที่ ทวี ศันสนียพันธุ์ (2530, หน้า 37-38) กล่าวถึงการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการว่า ข้าราชการจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากเพียงใด อยู่ที่แรงจูงใจในการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นตำแหน่ง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของระบบอาวุโสและบนพื้นฐานของระบบสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การจะใช้เกณฑ์ใดใน 2 ด้าน ดังกล่าวขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะพิจารณาผู้ใดผู้บังคับบัญชาด้วยการดูความรู้ความสามารถหรือความอาวุโสเป็นสำคัญ

สิมา สิมานันท์ (2533, หน้า 15-16) กล่าวถึงความก้าวหน้าในระบบราชการว่าเกิดจากการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการทุกคนต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว การให้ได้เลื่อนเงินเดือนอยู่ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองมากเพียงใด ส่วนการให้ได้เลื่อนตำแหน่งอยู่ที่การเลื่อนในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าวจะต้องเป็นลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารหรือนักเรียนด้วย นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนทำงานได้ดี มีความเก่งในการทำงาน รู้จักใฝ่หาความรู้ทางวิชาการและทำงานได้อย่างเพียงพอ จึงจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพที่สูงได้

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 255) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานคือการได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชามีค่าจ้างที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน รวมไปถึงการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แนวคิดของกิลเมอร์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ

เซอร์จิโอแวนนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver, 1980, p. 112) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าในการทำงาน ความเจริญเติบโตในอนาคต ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กรด้วย ส่วนเงินเดือนที่ได้รับในการปฏิบัติงานและสภาพการทำงานยังเป็นปัจจัยที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานได้ ถ้าไม่มีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีพอ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฟรายด์แลนเดอร์ และพิกเคิล (Friedlander & Pickle, 1968, p. 195) ที่สรุปว่าความพอเพียงของค่าตอบแทนที่สมาชิกในองค์กร ได้รับจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

ทฤษฎีการจูงใจ มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 34-46) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Need Hierarchy Theory) ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้น ไปนับจากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุดคือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานกับการดำรงชีพของมนุษย์อื่นได้แก่ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการด้านนี้คนเราต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตัว ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับหรือการให้ร่วมกลุ่มกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นความต้องการด้านจิตใจมากขึ้น
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและยกย่องของบุคคลอื่น
5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งที่มีความฝันของตัวเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการไปอีกระดับหนึ่ง แต่หากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้เสมอ

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959, pp. 3-139) มีชื่อเรียกต่างกันตามความนิยม เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกื้อหนุน (Motivator Hygienes) เป็นต้น โดยเฮิร์ซเบอร์กได้วิจัย โดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของคน จากผลการวิเคราะห์ เฮิร์ซเบอร์ก พบว่า

ปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้แก่ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่ กับปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิตแต่ปัจจัยเกื้อหนุนไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงาน หรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้ จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วยเหตุนี้ ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน ถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 133) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้อธิบายว่าบุคคลมีพื้นฐาน 2 ประการ กล่าวคือ บุคคลโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องบังคับและขู่เชิญและลงโทษ เพราะมนุษย์ชอบให้บังคับ นอกจากนี้ยังขาดความทะเยอทะยาน เรียกว่า ทฤษฎี X ดังนั้น ผู้บริหารที่ยอมรับในหลักการนี้ ต้องกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดกับบุคคลที่ชอบทำงาน การบังคับขู่เชิญไม่ใช่สิ่งช่วยให้คนทำงาน คนทำงานเพราะมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงานของตนเอง มีความสามารถพร้อมจะทำงานอย่างเต็มที่เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เรียกว่า ทฤษฎี Y ดังนั้นผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎีนี้จะไม่บังคับควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom) หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าระดับของผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายของบุคคลหนึ่ง อาจเป็นการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ความมั่นคงของงาน การยอมรับทางด้านสังคม และการยกย่องนับถือ
2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น พนักงานอาจถือว่าการเพิ่มรายได้เป็นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งย่อมมีแรงจูงใจที่สูงมากต่อการเพิ่มผลผลิต
3. ความเชื่อที่ว่าความสามารถของเขามีอิทธิพลมากน้อยแค่ไหนต่อผลผลิต ถ้าผู้ร่วมงานเชื่อว่าการใช้กำลังความสามารถจะมีผลกระทบมากน้อยต่อผลผลิต ในกรณีเช่นนี้ จะมีความพยายามน้อยมาก

ตามทฤษฎีของวรูม (Vroom) ปัจจัยทั้ง 3 ดังกล่าวนี้นี้เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าบุคคลแตกต่างกัน และระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของแต่ละบุคคล และแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ของการทำงานด้วย

สมยศ นาวิการ (2526, หน้า 116-117) การจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตและการดำเนินงานในโรงเรียน ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการบริหารเพื่อสร้างสรรค์สิ่งแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในบรรดาผู้ร่วมงาน ซึ่งแยกได้ดังนี้

1. วางแผนและจัดแบ่งงานในโรงเรียนให้ถูกต้องแน่นอน เพราะการแบ่งงานเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานที่ช่วยให้บรรลุความมุ่งหมายของโรงเรียนในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน

2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

3. กำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนที่เป็นธรรม

4. สร้างความก้าวหน้าในงาน โดยปรับปรุงให้มีลักษณะจูงใจปฏิบัติงาน

5. สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

สรุปได้ว่าการจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ ในการสร้างความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคล มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ได้รับความเป็นธรรมเมื่อเกิดปัญหา การเลื่อนขึ้นเงินเดือนจากผลของงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน

การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร เป็นการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ให้องค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุดดังที่ ฟอลเลต (Follett, 1980 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2524, หน้า 38) นักทฤษฎีทางการบริหารได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งนั้น มีอยู่ทุกหนทุกแห่งในโลกเราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เราควรใช้มันให้เป็นประโยชน์ แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่ดีแต่เราควรจะใช้มันทำประโยชน์ให้เราได้ และ อาร์ดริส (Arderis) เห็นว่า ความขัดแย้ง คือ เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจจะเกี่ยวกับความสามารถตัดสินใจ กระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งหรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองในเวลาเดียวกัน (อรุณ รักธรรม, 2524, หน้า 239)

ความหมายของความขัดแย้ง นักวิชาการ และผู้บริหารจำนวนหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายทั้งที่มีส่วนคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกนั้น ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง

ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึงไม่ตรงหรือลงรอยเกี่ยวกับ คำนวณไว้
 ทานไว้ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นประกอบด้วย อาการทั้งขัดทั้งแย้ง หมายถึง
 การที่บุคคลสองฝ่าย มีข้อมูล มีค่านิยมมีความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน
 (อรุณ รักธรรม, 2526, หน้า 352) ซึ่งสอดคล้องกับ ชะลอ ธรรมศิริ (2518, หน้า 16) ที่ให้
 ความหมายไว้ว่า “ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมา โดยการกระทำแต่มีที่มา คือ
 ความคิดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกันมีความแตกต่างกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 ขึ้นและมีส่วนคล้ายคลึงกับแนวความคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533,
 หน้า 115-116) ที่ว่า “ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่
 สองกลุ่มขึ้นไป มีความคิดกันการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม หรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน

ดังนั้นความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ถือว่าเป็นศาสตร์สำคัญ
 อย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์การ ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่จะต้องเกิดขึ้น
 ในองค์การเสมอไม่ว่าองค์กรนั้นจะเล็กหรือใหญ่ แม้จะจัดกระบวนการ ในการบริหารให้ดีที่สุด
 ก็ตาม เพราะองค์การมีบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ความไม่ลงรอยกันหรือความเป็นไปไม่ได้ของ
 บุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความต้องการ เป้าหมายและ
 ผลประโยชน์เป็นต้น ฉะนั้นผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิด
 ประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด หรือลดความขัดแย้งให้ลดน้อยลง และรู้จักนำเอาความขัดแย้ง ไปใช้
 ให้เกิดผลดีกับองค์กรและหน่วยงานนั้นได้

สาเหตุของความขัดแย้ง กิติมา ปรีดีดิติก (2529, หน้า 298-299) ได้แบ่งสาเหตุของ
 ความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจาก
 - 1.1 ความเห็นต่างกัน
 - 1.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน
 - 1.3 ค่านิยมแตกต่างกัน
 - 1.4 ความมีอคติต่อกัน
 - 1.5 ผลประโยชน์ขัดกัน
 - 1.6 วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน
2. สาเหตุจากโครงสร้างขององค์กร องค์กรประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวน
 มากเรื่องที่เกิดความขัดแย้งมักจะเป็นเรื่อง ต่อไปนี้
 - 2.1 ความขัดแย้งในเรื่องการแข่งขัน ทรัพยากรและงบประมาณ

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิคและวิธีการบริหารงาน
บางอย่าง

2.3 ความขัดแย้งเนื่องจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงาน

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องจากหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา

روبบินส์ (Robbins, 1974, p. 14) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง มีสาเหตุใหญ่ 3 ประการ คือ

1. การติดต่อสื่อสาร
2. โครงสร้างขององค์การ
3. บุคลิกภาพ และพฤติกรรมส่วนบุคคล

ประเภทของความขัดแย้ง ประกอบ คูปรัตน์ (2533, หน้า 1) แบ่งความขัดแย้งของมนุษย์
ออกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. สภาพความขัดแย้งภายในบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเป็นความขัดแย้งในตัวเอง
คนเดียว
2. สภาพความขัดแย้งภายในตนเองอันเป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้านขัดกัน
4. สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลใน
หน่วยงาน

5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม บุคคลในองค์การ

เลวิน (Lewin, 1960, p. 60) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Approach-Approach Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีเราต้องเลือกสิ่งเดียว
ที่เราชอบเท่ากันทั้งสองสิ่งในวันและเวลาเดียวกัน
2. Avoidance-Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเราต้องการเลือกสิ่งใด
สิ่งหนึ่งซึ่งทั้งสองสิ่งนั้นเขาไม่ชอบเลย
3. Approach-Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่เราอยากเลือกแต่สิ่ง
ที่เราอยากเลือกนั้น มีทั้งดี และ ไม่ดีอยู่ในของสิ่งเดียวกัน

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจจะมีทั้งประ โยชน์และมีโทษ ความขัดแย้งที่มี
น้อยเกินไปหรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประ โยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะทำให้มี
ประ โยชน์ ความขัดแย้งจะมีประ โยชน์หรือไม่จะเป็นบวกหรือลบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น เรา
จำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
(เลริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 121)

อรุณ รักธรรม (2524, หน้า 187-188) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีได้แก่ ป้องกันการอยู่กันที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาโดย
แสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล เกิดความสามัคคีกลมเกลียว
เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ผลเสียได้แก่ ทำให้ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหมดไป ทำให้บางคนทนไม่ได้ และต้อง
หนีจากองค์กรไป ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ และไว้วางใจกันหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วย
อารมณ์ และไร้เหตุผลได้ ทำให้มีการต่อต้านซึ่งจะขัดขวางวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคน
ต้องการความสงบ หรือต้องการร่วมมือทำงานเป็นกลุ่มหมดไป เกิดความบิดเบือนของการรับรู้

โอเวนส์ (Owens, 1991, pp. 245-248) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรอาจทำให้องค์การ
ดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบ และมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมยอม
ทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวก จะทำให้
บรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือ และสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้
องค์กรเจริญก้าวหน้า

ผลดีของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สำนวตรวจสอบความคิดเห็นของคน
ว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง
8. ความขัดแย้งก่อให้เกิดความถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้
9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและ หน่วยงาน
ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง
2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมาก ขาดการประสานงานกันและ
ไม่มีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน

5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การ
7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกันบุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง
9. ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิธีแก้ปัญหาคือ ปัญหาความขัดแย้ง เป็นภาวะปกติธรรมดาขององค์การ สิ่งที่ควรพิจารณา คือ การหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ อรุณ รักธรรม (2524, หน้า 259-264) ได้เสนอแนะวิธีลดปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ ผู้บริหารในองค์การต้องสามารถแยกระหว่าง ความขัดแย้งซึ่งเป็นประโยชน์กับความขัดแย้งที่ควรลดลงหรือขจัดให้หมดไป วัตถุประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง คือ ทำความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เป็นความขัดแย้งที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์
2. การลดความขัดแย้งในองค์การโดยผ่านสายการบังคับบัญชาขององค์การความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุ “ส่วนบุคคลและองค์การ” ซึ่งแก้ไขได้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา มีวิธีการแก้ไขปัญหาคือ ได้ 2 วิธี คือ ใช้อำนาจบังคับหรือการประนีประนอมซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงจะต้องตัดสินใจแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจของหน่วยงานเหนือบังคับบัญชา มีวิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด บ่อยครั้งการพยายามทำอย่างนั้นเป็นการระงับความขัดแย้ง แทนที่จะเป็นการแก้ปัญหาและยังเป็นการเพิ่มปัญหาความขัดแย้งในระยะยาวอีกด้วย

3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง อาจทำได้โดย 1) ถอนตัว 2) ทำให้ระดับของความขัดแย้งลดลง 3) การประนีประนอม 4) การบังคับ 5) การเผชิญกับปัญหา

โรบินสัน (Robbins, 1974, pp. 12-13) ได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในองค์การไว้ 7 ประการกล่าวคือ 1) หาทรัพยากรให้มากขึ้น 2) หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเสีย 3) แยกแยะสิ่งที่แตกต่างกันออกไปเสีย 4) ประนีประนอม 5) ใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับ 6) เปลี่ยนแปลงบุคลากรโดยการโยกย้ายและสับเปลี่ยนคนในองค์การ และ 7) ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงาน

เคลย์ตัน (Clayton, 1975, p. 11 อ้างถึงใน วีระพงษ์ แสน โทจน์, 2533, หน้า 55-57) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อที่จะให้แก้ปัญหาคือความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบ ไรล์-คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งจะประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่

แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติคือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่นทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

2.1 การแข่งขัน (Competing)

2.2 การปรองดอง (Accommodating)

2.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

2.4 การร่วมมือ (Collaborating)

2.5 การประนีประนอม (Compromising)

การแข่งขัน (Competing) การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือกัน คือ การที่บุคคลยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่สนใจความต้องการของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหา แบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะสม เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้

การปรองดอง (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้

การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือกันก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเอง และคนอื่นสนใจอยู่เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

การร่วมมือ (Collaboration) การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทักษาผลประโยชน์ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือกันคือ

ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้ เพื่อหาทางให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันกัน เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนคนอื่นที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมอยู่กลางระหว่างการยืนยันทักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการอยู่ร่วมกัน (Accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมใช้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีแก้ปัญหาแบบการอยู่ร่วมกันคือ พุ่งถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหาแต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึก ลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้หรือพุดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความแย้งในทางสร้างสรรค์ หรือในทางเสื่อม ถ้าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ย่อมเป็นผลดีความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการบริหารในสภาพที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างพฤติกรรมการทำงานของบุคคลกับความคาดหวัง การแก้ปัญหาด้วยเหตุผล ความถูกต้อง มีการประนีประนอม เมตตากรุณา การรับฟังประเด็นปัญหาข้อขัดแย้งอย่างเปิดเผย ยึดเป้าหมายของส่วนรวม มีความยุติธรรมไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน เสนอสิ่งที่ไม่กระทบต่อใครคนใดคนหนึ่ง เน้นในสิ่งที่เห็นพ้องต้องกัน ติดตามแก้ปัญหาจนลุล่วงไปได้ด้วยดี ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงาน ขององค์การนั้นเกิดการพัฒนา

ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ว่าประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตามเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นประสิทธิผล จึงหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้น จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารงานนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ผู้บริหารคือผู้ที่นำมาใช้เกิดผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การปฏิรูปการศึกษา ตามนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยึดหลัก การกระจายอำนาจจากการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้ประชาชน องค์กร และหน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษา มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ โดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา และจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหา ในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและ เลขาธิการของคณะกรรมการ อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีบทบาท สำคัญยิ่งในการจัดการศึกษายุคใหม่ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล ย่อมมีสิทธิ หน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) จึงทำให้สถานศึกษาต้องมีการกำหนดขอบเขตและภารกิจ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารการจัดการสถานศึกษาเป็น 4 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ สถานศึกษาดำเนินการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และ การจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพ นักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน

คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายภารกิจในงานต่อไปนี้ การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน และผลดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นต้น ไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้ การวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4. การบริหารงานทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหาร องค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีขอบข่าย และภารกิจงาน ดังนี้ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบบริหาร และพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานอื่น และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา งานประสาน ราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน งานสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุในงานอื่น

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงาน

ในการดำเนินงานจัดการศึกษานั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานก็คือครู และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางระบบการบริหาร การสร้างบรรยากาศต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อการเรียนการสอนในชั้นเรียนทั้งในด้านภูมิหลัง ด้านการศึกษา ทักษะคิดในการบริหารจัดการ ความสามารถในการวางแผนการบริหาร การเฝ้าติดตามประเมินผล และความสามารถในด้าน การจัดการ ซึ่งได้จากการนโยบายหรือปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงานบุคลากร และงบประมาณ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรทั้งด้านวัตถุ และบุคลากรในการสนับสนุนโรงเรียน โดยเฉพาะความร่วมมือจากผู้ปกครองในการสนับสนุน การศึกษาของนักเรียนและการอบรมสั่งสอนที่ต่อเนื่อง ทั้งในโรงเรียนและที่บ้าน งานเหล่านี้เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาพึงกระทำ และสามารถส่งผลต่อผลผลิตทางการศึกษาได้ เป็นอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 11)

การบริหารองค์การโดยทั่วไปมักมีวัตถุประสงค์เหมือน ๆ กัน คือการดำเนินงานให้องค์การประสบผลสำเร็จให้องค์การมีประสิทธิผลสูงสุด องค์การจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่น มีการบริหารที่ดี มีความสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาและวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1993, p. 68) กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ครูรักและผูกพันกับโรงเรียน ทำงานหนักและซื่อสัตย์ต่อโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจให้กับครูจะทำให้ครูเห็นความสำคัญของงาน ทำงานอย่าง มีจุดหมายหมายเห็นงานมีความสำคัญและมีความหมายสำหรับเขา ครูจะควบคุมงานอย่างเป็นระบบ

ตามเหตุผลและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบงาน ก่อให้เกิดความมุ่งสำเร็จของครู ครูที่มุ่งความสำเร็จจะเชื่อว่าเขาจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันกับงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 3) ได้ให้ความหมายของทีม หรือทีมงานว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องการมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกัน ในอันที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในอันที่จะส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ ในขณะเดียวกันก็เป็นการหาช่องทางที่จะลดความยุ่งยากและปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเข้ามา ขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีค่าของทีมงาน

ฮิวส์ (Huse, 1982, p. 199) กล่าวว่าทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อ ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันและหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มี ความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ งานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

การประสานแนวคิดของ สโตนเนอร์ (Stoner, 1986, p. 346) บราวน์ (Brown, 1978, p. 8) โรบินสัน (Robbins, 1990, p. 415) และ ดูบริน (Dubrin, 1992, p. 159) จะทำให้เห็นความสัมพันธ์ ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ ว่าความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปทำให้องค์การเกิดความเฉื่อยชา ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปย่อมทำให้องค์การวุ่นวาย ความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพต่ำ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะสมควรจะเป็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูง

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 pp. 78-91) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะดังนี้ คือมีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีเวลาให้กับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อารมณ์ มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง เป็นคนเปิดเผย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 224-237) กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผลนั้นเกิดจากความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษา จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลนั้น คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับผลการปฏิบัติงาน

ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครั้งนี้

ความพึงพอใจในการทำงานของคนเป็นความรู้สึกทางบวกที่ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นมีขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งทำให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นซึ่งมีปัจจัยหลายด้านโดยเฉพาะความรู้สึกเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 130-135)

การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหน้าที่อันสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับครู ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญของครูได้ดียิ่งกว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันเอง ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสงค์จะสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูจำเป็นต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับครูเสียก่อนในเบื้องต้น จากนั้นการขวัญและกำลังใจก็จะเป็นสิ่งที่ทำไม่ยากนัก (ตุเมธ เดียววิศ เรศ, 2527, หน้า 157)

บาร์ธ (Barth, 1990, p. 19) กล่าวว่า ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างครูน้อยกับครูใหญ่มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณลักษณะของโรงเรียนที่ดีและในทางตรงกันข้าม ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยและครูใหญ่เลวร้าย มีการหักหลัง ต่อสู้แย่งชิงอำนาจ สภาพความสัมพันธ์เชิงลบจะมีผลต่อการทำให้โรงเรียนเต็มไปด้วยปัญหานานานับประการ ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก มีการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เอื้อเฟื้อต่อกันมีการสนับสนุนสร้างความไว้วางใจต่อกันส่งเสริมความรู้แก่กัน ความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลดีต่อบุคลากรอื่น ๆ และบรรยากาศของโรงเรียนด้วย ถ้าปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยกับครูใหญ่เต็มไปด้วยความเคลือบแคลงไม่ไว้วางใจสงวนท่าทีระแวงระวังท่าที ไม่มีความใกล้ชิด มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันส่งผลให้โรงเรียนมีสภาพไม่น่าปรารถนารับด้วยคุณภาพเพราะขาดความร่วมมือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งแน่นอนว่าผลย่อมกระทบถึงเด็กและผู้ปกครองในที่สุด

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันโดยพฤตินัย ภิญโญ สารธ (2516, หน้า 153) กล่าวว่าในสังคมใดก็ตามมีคนอยู่ร่วมกันตั้งแต่ สองคนขึ้นไป เราจะพบผู้นำคนหนึ่งเสมอ ถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ กลุ่มคนที่รวมกันอยู่มักมีคนโดยอมรับนับถือและรับฟังเขาและเขาเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่นอีกจำนวนมาก เขาคือผู้นำ ดังนั้นผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กรและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะตัวผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนร่วมความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และ คุณค่าขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

อรุณ รักธรรม (2527 ก, หน้า 38) กล่าวว่า หน่วยงานใด องค์การใด ๆ ก็ดี ไม่ว่าจะเป็นทางราชการ หรือเอกชนจะเจริญก้าวหน้าและดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้นั้นอย่างหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ของนักบริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้ให้ทัศนะต่อผู้นำต่อความสำเร็จขององค์การไว้

พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ ฟิเลเดอร์, คีลเลอร์ และลินดา (Fiedler, Chemer & Linda, 1976, p. 36) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีหลักว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่ม โดยกำหนดเป็นพฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่า เป้าหมายสูงสุดคือผลสำเร็จของงาน และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญคือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมทั้งสองก็คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสภาพการณ์ (Situational Favorableness of Situational Control) กล่าวคือ เป็นระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมผลงานของกลุ่มได้องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นว่าผู้นำจะสามารถควบคุมสภาพการณ์ได้เพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-Member Relation) หมายถึง ผู้ร่วมงานให้ความสนับสนุนมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์อันดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้การสนับสนุนมาก ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้การสนับสนุนน้อย
2. ลักษณะงานหรือ โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนของงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีเพียงใด กล่าวคือ ถ้าลักษณะงานมีความรับผิดชอบ มีวิธีปฏิบัติให้บรรลุปเป้าหมาย และมีวิธีการประเมินผลอำนาจของผู้นำจะถูกกำหนดเพราะ โครงสร้างของงานจะลดอำนาจของผู้นำ และหากงานมีความซับซ้อนไม่ชัดเจน และไม่ใช่งานประจำผู้นำจะประสบปัญหาในการประเมินผลและการกำหนดความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งสูง จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งน้อยก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง

จากปัจจัยสถานการณ์ทั้งสามประการนี้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แสดงให้เห็น

ฟิเลเดอร์, คีลเลอร์ และลินดา (Fiedler, Chemer & Linda, 1976, p. 36) ได้ทำการวิจัยพบว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้สภาพการณ์บังคับบัญชาของ

ผู้บริหารราบรื่น เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงานได้อย่างดี และช่วยให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจต่อสภาพการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดต่อทัศนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อการทำงาน หากผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารและยอมรับว่าเป็นผู้ตาม การทำความสนับสนุนในการปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้ด้วยดีในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานก็ย่อมทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ในทางที่ไม่ดี ทำให้ผู้บริหารเกิดความอึดอัดและจะปฏิบัติงานด้วยความวิตกกังวลซึ่งอาจทำให้งาน ที่ปฏิบัติอยู่แล้วล้มเหลวได้

จากแนวคิดและหลักการดังกล่าว คุณลักษณะของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีกับผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จขององค์การใด ๆ จะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ความร่วมมือร่วมใจ จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือ ความศรัทธา และการยอมรับซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ลึกความต้องการ หรือความสามารถของแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องทำงานกับบุคลากรทั้งในสถานศึกษา เช่น ครูอาจารย์ ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรอื่น ๆ แล้วยังต้องประสานสัมพันธ์กับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน กลุ่มอื่น ๆ ดังนั้นความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับงานของสถานศึกษา ผู้วิจัยนำมากำหนดเพิ่มกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของหัวหน้างานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานลักษณะดังกล่าวมีผลงานวิจัยหลายฉบับใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย ประสิทธิภาพการทำงาน และการเรียนอบรมเป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรไว้ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานและขนาดของโรงเรียน

1. ระยะเวลาในการทำงาน เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ ประสิทธิภาพการทำงานจะแสดงถึงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง อายุตัว ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้เพิ่มความสุข รอบคอบในการคิดและตัดสินใจ ปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า เมื่อพนักงานได้ทำงานมานานมากพอสำหรับระยะเวลาหนึ่งแล้วนั้น ความชำนาญและความเข้าใจงานอาจมีขึ้นได้ไม่น้อย และ พรทิพย์ วิรกิจโกศาทร (2531) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่าเป็นการ ได้ความรู้

จากการปฏิบัติงานหรือจากการดำรงชีวิต ความรู้เหล่านั้นสามารถนำมาช่วยในการตัดสินใจ นำมาแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ และประสบการณ์การทำงานเป็นการสะสมทักษะในการทำงานที่ดี (อรรถัย ริมศิริ, 2547) ยิ่งปฏิบัติงานเป็นระยะเวลายาวนาน หรือมีความอาวุโสมากขึ้นเท่าใดก็จะพบว่า มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานมากขึ้นเท่านั้น

2. ขนาดของโรงเรียน ขนาดขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะให้การปฏิบัติงานภายในองค์การนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น กิจกรรมในองค์การก็จะมีมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การต่าง ๆ ที่จัดไว้อาจลดต่ำลง ตลอดจนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การก็เปลี่ยนแปลงด้วย (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2534, หน้า 194) สอดคล้องกับคำกล่าวของ ภิญโญ สาร (2519, หน้า 339) ที่ว่าการบริหารโรงเรียนมีความยุ่งยาก ซับซ้อนเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การบริหารงานก็ค่อนข้างซับซ้อน เพราะมีจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มาก เครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การเงินก็ทวีการใช้จ่ายมาก ส่วน พันิส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 174) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า โรงเรียนที่มีครูและนักเรียนจำนวนมาก ๆ งานก็ย่อมมากขึ้นเป็นเงาตามตัว เพราะว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีขนาดไม่เท่ากัน โรงเรียนขนาดใหญ่ประเภทของงานจะมีมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่มีทรัพยากรการบริหารมาก มีบุคลากรมาก มีความดี มีงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ (สนอง ทาหอม, 2531) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงโดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (อำรุง จันทวานิช, 2527, หน้า 16) และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีสภาพไม่เหมาะสมในด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าใช้จ่าย อาคารพัสดุ ครุภัณฑ์ ซึ่งทำให้ไม่เอื้อต่อการสอนของครู โดยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และภาษาไทยต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ (เกียรติ อัมพรายนนท์, 2525)

จากการวิจัยทางการศึกษา ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับขนาดโรงเรียนมาก เพราะพบว่าดัชนีทางการศึกษาหลายตัวที่เกี่ยวข้องกับขนาดโรงเรียน (อุทุมพร ทองอุไทย, 2524) โดย สิโรจน์ มยุรศักดิ์ (2531, หน้า 72-86) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล ขาดอัตราค่าจ้างครู บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และ สมภพ ศรีเชื้อ (2531) ได้ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนในด้านความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และ ด้านการประสบความสำเร็จในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วน พรรณี สุวัณดี

(2536) ได้วิเคราะห์สภาพขององค์การของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ขนาดของโรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ ศักดิ์พงษ์ วรรณวาส (2538) ที่ศึกษาเรื่องสภาพองค์การกับการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรหนึ่งที่ควรนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุรพล นิติไกรพจน์ (2546) วิจัยเกี่ยวกับผลการศึกษากฎหมายเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้นใช้บังคับ ส่งผลให้หน่วยงานทางการศึกษาดัง ๆ ต้องปรับระบบการบริหารและการจัดการศึกษา ตลอดจนโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และการบริหารจัดการภายในส่วนราชการให้สอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารราชการใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการพร้อมกันทั้งระบบ

ธวัช โพธิกุล (2528, บทคัดย่อ) วิจัยเกี่ยวกับคุณธรรม 4 ประการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ความมุ่งหมายของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาคุณธรรม 4 ประการ คือ การรักษาสัจจะ การรู้จักข่มใจตนเอง ความอดทน และความเสียสละ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี และเพื่อเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามอายุและระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 222 คน ปรากฏผล ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี มีคุณธรรมด้านการรักษาสัจจะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับดีมาก และอายุน้อยมีคุณธรรมด้านการรู้จักข่มใจตนเอง และด้านความเสียสละอยู่ในระดับดี ด้านความอดทน อยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการรักษาสัจจะของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ แต่ผู้บริหารที่มีอายุมากมีในระดับค่อนข้างดี ผู้บริหารที่มีวุฒิสูง และวุฒิต่ำ มีคุณธรรมด้านการรู้จักข่มใจตนเองและด้านความเสียสละอยู่ในระดับดี ด้านความอดทนอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการรักษาสัจจะ ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำมีในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีคุณธรรมด้านการรักษาสัจจะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการรู้จักข่มใจตนเอง ด้านความเสียสละและความอดทน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ คำร้อยละเปรียบเทียบความถี่สะสม และเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย

อรุณ รักธรรม (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาอำเภอ: บทบาทของนายอำเภอ ในการสร้างทีมงาน เป็นงานวิจัยที่อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อ การศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของนายอำเภอ โดยมุ่งศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้าง ทีมงานและบทบาทของนายอำเภอเป็นหลัก ผู้วิจัยใช้กรอบแนวความคิดการสร้างทีมงานตามหลัก ของการพัฒนางานองค์การ โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของการสร้างทีมงาน คือ การไว้วางใจ เชื่อใจ การติดต่อสื่อสาร การวินิจัยสั่งการและการทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องชี้แนะในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวที่แตกต่างกัน อันได้แก่ การศึกษา อายุ อายุราชการและ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม และความขัดแย้ง กันในบทบาทของนายอำเภอ จะส่งผลกระทบทำให้เกิดอุปสรรค ต่อการทำงานเป็นทีมปัจจัย ทางด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การไว้วางใจ เชื่อใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจัย สั่งการของข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และชาวบ้านกับนายอำเภอจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นทีม ผลกระทบต่อบรรยากาศกลุ่มทำงานนั้นไม่อาจสรุปผลได้ มีความแตกต่างอย่าง ไม่มี นัยสำคัญทางสถิติระหว่างคะแนน W.E.S. (The Work Environment Scale) ที่ได้มาจากก่อนและ หลังการใช้โมเดลฝึกอบรม ในด้านความประสิทธิภาพ ทางด้านองค์การนั้นพบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงานพบว่า การสร้างทีมงานเป็นวิธีการ อันหนึ่งในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่จะมีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน การบริหารงานและการปฏิบัติการกิจในโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนควรจะขอความคิดเห็นจาก บุคลากรในโรงเรียน โดยการใช้วิธีสร้างทีมงาน หรือการพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนโดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม

สมส่วน ถัมประเสริฐ (2532, หน้า 237-238) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูและผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบ แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามระดับตำแหน่ง อายุ และ ประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่าแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน ส่วนแรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับสูง 1 ด้าน คือ ด้านสังคม และอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหาร โรงเรียนจากสูงไปต่ำ ปรากฏว่าได้ลำดับที่ตรงกัน คือลำดับที่ 1 คือ ด้านสังคม ลำดับที่ 2 ด้านประสิทธิผลในชีวิต ลำดับที่ 3 ด้านเกียรติยศชื่อเสียง ลำดับที่ 4 ด้านร่างกาย ลำดับที่ 5 ด้านความมั่นคงปลอดภัย จากการเปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียน ปรากฏว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูต่ำกว่าผู้บริหาร โรงเรียน และแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านที่ระดับ .01 ในด้านสังคมและประสิทธิผลในชีวิตและระดับ .05 ในด้านเกียรติยศชื่อเสียง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับ 1-4 ต่ำกว่าครูระดับ 5-8 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม และด้านร่างกาย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอายุต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานด้านต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

สุวรรณค์ โล่ห์สัณธุรัชชัย (2536, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานซึ่งได้แก่นุสัยสัมพันธของสมาชิกในองค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และ พบว่าผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับตามลำดับ วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 โรงเรียน เป็นครูผู้สอน 981 คน จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารดำรงตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่ และประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันตามประเภทและที่ตั้ง และนอกจากนี้ยังพบว่า ตัวพาการณ์ที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมี 6 ประการเรียงตามลำดับคือ 1) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ 2) ขนาดของโรงเรียน 3) ความสามัคคีของครู 4) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5) การได้รับการอบรมทางบริหาร 6) อัตราส่วนระหว่างครูที่มีวุฒิปริญญาต่อครูที่มีวุฒิต่ำกว่า พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาคัดแย้งและการได้รับการสนับสนุนของครูที่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยตัวแปรย่อยสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 70.70

นวลพอง อุดรพิมพ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่างจากครูประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 317 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือการการมีวิสัยทัศน์

และความเชื่อมั่นในผู้อื่น สามารถทำนายได้ร้อยละ 31.60 และสามารถร่วมทำนายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพศาล ขาญสูงเนิน (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 11 สรุปผลการวิจัยว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ โดยพฤติกรรมการบริหาร ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และด้านการตัดสินใจ เป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 46.134 %

งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์ติน (Martin, 1993, p. 1256) ได้ศึกษาทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี ศึกษาด้วยการสัมภาษณ์อาจารย์ และ ผู้บริหารในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาท การเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และ การเป็นผู้นำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

รีด (Reed, 1990, p. 3190-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การแสดงเป็นตัวอย่างและการประเมินโมเดลการพัฒนาทีม: การศึกษาภาคสนาม ในงานวิจัยนี้ได้มีการแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง และ ประเมิน โมเดลการสร้างทีมในแง่ของความแตกต่างจากโมเดลการพัฒนาทีม (TDM) โมเดลการพัฒนาทีมถูกนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ของบริษัทบริหารด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อวัดผลกระทบของโมเดลการพัฒนาทีมต่อตัวแปร 3 ตัว คือ ปฏิภานของผู้เข้าร่วมใช้โมเดลบรรยากาศของกลุ่มทำงานและความมีประสิทธิภาพในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมรับรู้ว่าการใช้โมเดลการฝึกอบรมทีมเป็นประโยชน์

มาตาเฮรู (Mataheru, 1985, p. 2716-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวะสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

โฮเวอร์ (Hoover, 1990, p. 2942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

ฟอสเตอร์ (Foster, 1981, p. 2394-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนประถมศึกษาเมืองซานฟรานซิสโก โดยศึกษา การบริหารงานเชิงงาน ตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า การบริหารงานเรียงตามลำดับ ความสำคัญมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักเรียน การบริหารบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน การเงินกับธุรการ และอาคาร สถานที่ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงาน

ดาลี (Daly, 1986, p. 96-A) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการสูงใจ ของอาจารย์ พยาบาลและผลงานกับลักษณะของงานความพึงพอใจในงาน และตัวแปรด้านชีวิตสังคม พบว่า

1. ลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ดีที่สุด
2. ความพึงพอใจเป็นตัวพยากรณ์ในการสูงใจและเพิ่มผลงาน
3. อายุการทำงานยิ่งมากขึ้น แรงสูงใจในการทำงานจะยิ่งลดลง

และได้เสนอแนะว่า จากการศึกษาสมควรได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

พยาบาล

เอฟเวอร์ส (Evers, 1987, p. 4249-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลผลผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 76 คน ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำ ตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารปฏิบัติงานได้ดีที่สุดใน สถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงาน ได้ดีที่สุดในสถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมได้ยาก หรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำ และพบว่า แบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

รัสเซล, อัลท์มาเลอร์ และวีลเซน (Russell, Altmaler & Velzen, 1987, pp. 269-274) ได้ศึกษากับครูประถมและมัธยมในรัฐไอโอวา จำนวน 316 คน พบว่า ฐานะการแบ่งงานระดับชั้น ที่สอนเป็นตัวทำนายความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ อย่างมีนัยสำคัญ และ การสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญใน การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และพบว่า การได้รับการยอมรับในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้เป็น ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน