

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน
2. ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
3. โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
4. สภาพปัญหาทั่วไปของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย
5. คุณลักษณะของผู้นำ
 - 5.1 ภาวะผู้นำ
 - 5.2 จริยธรรมในการบริหารงาน
 - 5.3 การทำงานเป็นทีม
 - 5.4 การจงใจ ในการทำงาน
 - 5.5 การบริหารความขัดแย้ง
6. ผลการปฏิบัติงาน
 - 6.1 งานวิชาการ
 - 6.2 งานบุคลากร
 - 6.3 งานกิจการนักเรียน
 - 6.4 งานอาคารสถานที่
 - 6.5 งานธุรการและการเงิน
 - 6.6 งานความสัมพันธ์ชุมชน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน
8. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
 - 8.1 ระยะเวลาในการทำงาน
 - 8.2 ขนาดของโรงเรียน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนหมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน (man power) ทุนทรัพย์ (money) และวัสดุอุปกรณ์ (material) ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่าเท่านั้น จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ พบว่าการศึกษาเอกชน เป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ

4 ประการ คือ

1. ผู้จัดกิจกรรม เป็นเอกชน หรือบุคคลหรือคณะบุคคล และในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชนผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ เจ้าของและผู้รับใบอนุญาต
2. ทรัพยากร ที่ใช้ในการจัดการศึกษา อันได้แก่ คนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ดินสิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่า มิได้จัดให้กับบุคคลทั่วไป
4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนหรือผู้รับบริการทางการศึกษา จะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในกรณีหากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะได้ชื่อว่าเป็น สถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานานนับแต่สมัยลพบุรีและสุโขทัย ที่เดียวและได้วิวัฒนาการมาตามลำดับจนถึงปัจจุบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมัยลพบุรีและสุโขทัย เอกชนได้มาจัดการศึกษาตั้งแต่สมัยที่ยังไม่มีการจัดการศึกษาในโรงเรียนแบบทางการในสมัยสุโขทัย เอกชนให้การศึกษาในบ้าน วัดและวัง เป็น สถานศึกษามีภิกษุ หรือเจ้านายในราชตระกูลเป็นผู้สอน (ชนิดา รัชพลเมือง, 2525, หน้า 31) การศึกษาที่บ้านส่วนใหญ่สอนวิชาชีพ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว อาชีพของตระกูล ส่วนการศึกษาที่วัดนั้นมีทั้งสายสามัญและสายอาชีพ สายสามัญ ได้แก่ อ่าน เขียน ภาษาไทย วิชาชีพ ได้แก่ แพทย์แผนโบราณ ก่อสร้าง โหราศาสตร์ เวทมนต์คาถา วิชาต่อสู้ป้องกันตัว สำหรับการศึกษาในวังนั้นมีการเรียนการสอนวิชาพิเศษอีก เช่น ศาสนาพุทธ มานุษยวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ ดาราศาสตร์ จริยธรรม เวชกรรม โหราศาสตร์ ช่างสุวรรณสาย และปั้น ปักทอง ร้อยกรอง เย็บซ่อม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526, หน้า 1-2)

สมัยอยุธยา ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2198-2231) คณะมิชชันนารี นิกายโรมันคาทอลิกของฝรั่งเศสได้รับพระบรมราชานุญาตให้ตั้งโรงเรียนเพื่อเผยแพรศาสนา และ

ให้การศึกษาแก่ประชาชน เรียกว่า "โรงเรียนสามเณร" ซึ่งเป็นโรงเรียนสำหรับฝึกสอนผู้ที่จะบรรพชาเป็นสามเณรในคริสตศาสนาได้รับความนิยมมาก แต่กิจการได้หยุดชะงักลงเมื่อสิ้นกรุงศรีอยุธยา ในปีพุทธศักราช 2310 แล้วกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้งในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย, 2514, หน้า 23 - 24)

สมัยกรุงธนบุรี สมัยนี้มีระยะสั้นเพียง 14 ปี อีกทั้งเป็นระยะกอบกู้เอกราช จึงมีเหตุการณ์ไม่สงบอยู่เนือง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาของคณะมิชชันนารีก็ยังคงดำเนินการอยู่ แต่ไม่จริงจังนัก มีการจัดตั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โดยซ่อมแซมโรงเรียนสามเณรจากของเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีนักเรียนประมาณ 5 หรือ 6 คนเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526, หน้า 3)

สมัยรัตนโกสินทร์ การศึกษาในสมัยรัตนโกสินทร์ ในระยะแรกยังไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ยังคงต้องอาศัยวัด วัง และบ้าน เป็นสถานศึกษา เช่นเดียวกับสมัยอยุธยา การศึกษาเอกชนหลังจากที่ขาดช่วงไปในระยะเสียกรุงศรีอยุธยา พุทธศักราช 2310 ได้เริ่มมีบทบาทอีกครั้ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2523, หน้า 13) แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนของบาทหลวงฝรั่งเศสก็ยังคงมีนักเรียนน้อยมาก และไม่เจริญดังก่อน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2526, หน้า 4) และในระยะก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พุทธศักราช 2325-2461) ในสมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (พุทธศักราช 2371) มิชชันนารีเพรสไบทีเรียน ได้เดินทางมาประเทศไทย เพื่อสอนศาสนาแก่ชาวจีนในประเทศไทย และเป็นผู้จัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ และการศึกษาสมัยใหม่ในประเทศไทย ต่อมาสมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พุทธศักราช 2394 - 2411) นางมัททูน (Mrs. Mattoon) มิชชันนารีชาวอเมริกันจัดตั้งโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่ สอนภาษาไทย จึงถือเป็นโรงเรียนราษฎร์แห่งแรกในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2526, หน้า 2)

จะเห็นได้ว่าการศึกษาเอกชนนั้นเริ่มจัดมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยซึ่งเป็นการศึกษาแบบธรรมดาไม่มีแบบแผนแน่นอน สถานศึกษา คือ บ้าน วัง ต่อมาในสมัยอยุธยาการจัดการศึกษาเอกชนได้จัดกันอย่างกว้างขวาง โดยบาทหลวงฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนสามเณรขึ้น ได้รับความนิยมมากจนกระทั่งสมัยกรุงธนบุรี และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นก็เริ่มซบเซาลง และเริ่มฟื้นฟูอีกครั้งในสมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว มิชชันนารีชาวอเมริกาได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา เป็นผู้บุกเบิกจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์และการศึกษาสมัยใหม่ขึ้นในประเทศไทย ในสมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการจัดตั้งโรงเรียนแบบสมัยใหม่ขึ้น และเรียกโรงเรียนราษฎร์ของพวกมิชชันนารีว่า "โรงเรียนเซนต์สกูล" ต่อมารัชกาล

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เรียกว่า "โรงเรียนบุคคล" และในรัชกาลเดียวกันนี้ เรียกว่า "โรงเรียนราษฎร" ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร พุทธศักราช 246 และเรียกว่า "โรงเรียนเอกชน" ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 จนถึงปัจจุบันนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2532, หน้า 13)

ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาภาคทอถิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยปรากฏหลักฐานว่ามีมาแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาในแผ่นดิน สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2203 มีขงันนารีชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศ แห่งกรุงปารีส ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้าเผยแผ่ศาสนา และได้รับพระราชทานที่ดินที่บ้าน ปลาเห็ดสำหรับเป็นที่พักอาศัย สามารถสร้างโบสถ์ บ้านพักและโรงเรียนได้ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2208 โรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมีชื่อว่า General College ก่อตั้งโดย ฯพณฯ ลัมแบร์ เคล ลา ม็อต (Bishop Lambert de la Motte) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย มีการสอนด้านวิชาการและจริยธรรม หลังจากนั้น มีขงันนารีได้เปิดโรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ขึ้น อีกหลายแห่ง เป็นต้นจังหวัดภูเก็ตเมื่อ พ.ศ. 2214 จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2216 บางกอก พ.ศ. 2217 พิชญโลก พ.ศ. 2218 และจันทบุรี พ.ศ. 2250

ในยุครัตนโกสินทร์ มีขงันนารีฝรั่งเศสเป็นผู้มาบุกเบิกงานทางด้านการศึกษาอีกครั้ง โรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคปัจจุบันคือโรงเรียนอัสสัมชัญ ก่อตั้งโดยบาทหลวง กอลอมเบต์ (Colombet) ใน พ.ศ. 2428 นับตั้งแต่นั้นมา คณะนักบวชคาทอลิกต่าง ๆ ที่อุทิศตน ในการให้การศึกษาได้เข้ามาเปิดโรงเรียนในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ในระยะแรก ๆ แต่ละ โรงเรียนต่างมีหลักสูตรของตนเอง โรงเรียนของมีขงันนารีจะสอนเป็นภาษาอังกฤษบ้าง ฝรั่งเศส บ้าง จนกระทั่งเมื่อกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้หลักสูตร จึงได้มาดำเนินการ โรงเรียนอาศัย หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณตาม แนวทางการศึกษาภาคทอถิก ที่มุ่งเป้าหมายสังขธรรม และการพัฒนามนุษย์ตามศักยภาพที่มี สู่สังขธรรมนั้น

โรงเรียนคาทอลิกในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 3 ประเภท

1. โรงเรียนของสังฆมณฑล ซึ่งปัจจุบันแบ่งเป็น 10 สังฆมณฑล หรือ 10 เขต โรงเรียนที่มีพื้นที่อยู่ในเขตใด ก็จะสังกัดสังฆมณฑลนั้น และดำเนินการบริหารภายใต้ การอำนวยการของพระสงฆ์ของสังฆมณฑลนั้น
2. โรงเรียนของคณะนักบวชชายหญิงในประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีคณะนักบวชชาย ทำงานด้านการศึกษาอยู่ 5 คณะ เช่น คณะภราดาเซนต์คาเบรียล มีโรงเรียนอัสสัมชัญบางรัก

โรงเรียนเซนต์คาเบรียล ฯลฯ และคณะนักบวชหญิงที่ทำการโรงเรียน 12 คณะ เช่น คณะเซนต์ปอล เดอร์ ชาร์ต มีโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ เป็นต้น

3. โรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนในเครือสารสาสน์พิทยา เป็นต้น

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ในส่วนของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ในปัจจุบันมีสังฆมณฑลจันทบุรีเป็นเจ้าของ โดยพระสังฆราชเทียบชัย สมนจิต เป็นประมุขสูงสุด ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิกนั้น ได้แบ่งผู้ดำเนินการเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

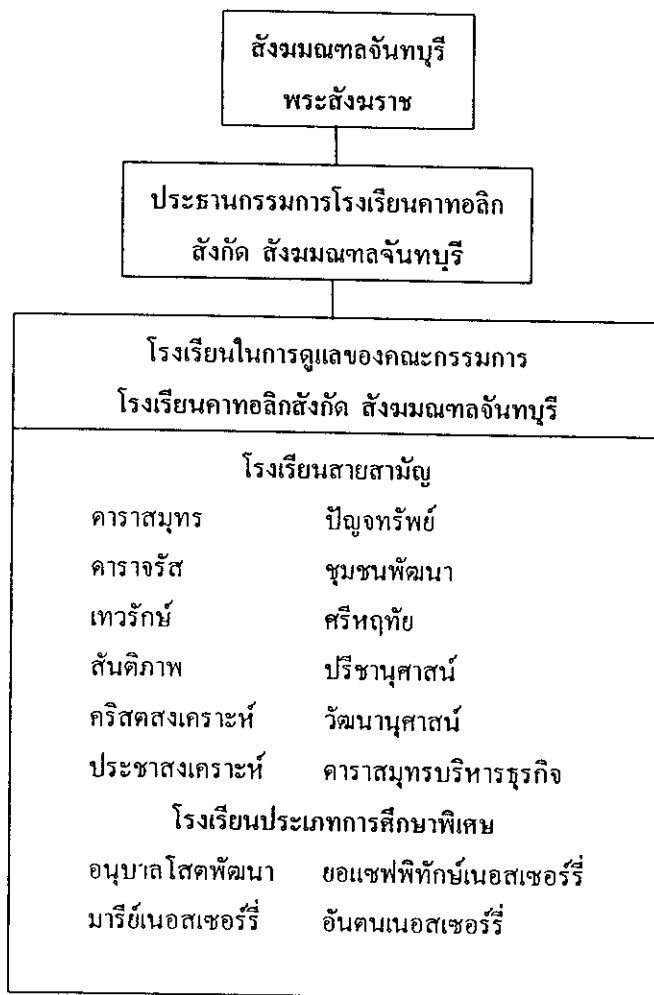
1. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่ดำเนินการโดยบาทหลวงและคณะรักกางเขน เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนสามัญ 11 โรงเรียน และโรงเรียนอาชีวะ 1 โรงเรียน ดังนี้

- 1.1 โรงเรียนคาราสมูท อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี
- 1.2 โรงเรียนปรีชาานุศาสน์ อ.เมือง จ.ชลบุรี
- 1.3 โรงเรียนวัฒนานุศาสน์ อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี
- 1.4 โรงเรียนประชาสงเคราะห์ อ.พานทอง จ.ชลบุรี
- 1.5 โรงเรียนศรีฤทัย อ.ขลุง จ.จันทบุรี
- 1.6 โรงเรียนปัญจทรัพย์ กรุงเทพมหานคร
- 1.7 โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ อ.องครักษ์ จ.นครนายก
- 1.8 โรงเรียนคาราจรัส อ.บางคล้า จ.ฉะเชิงเทรา
- 1.9 โรงเรียนสันติภาพ อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา
- 1.10 โรงเรียนเทวรักษ์ อ.โคกปีบ จ.ปราจีนบุรี
- 1.11 โรงเรียนชุมชนพัฒนา อ.เมือง จ.สระแก้ว
- 1.12 โรงเรียนคาราสมูทบริหารธุรกิจ อ.เมือง จ.ชลบุรี

โรงเรียนการศึกษาพิเศษ 4 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนอนุบาลโสตพัฒนา พิทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี
2. โรงเรียนมารีย์เนอสเซอรี่ อ.เมือง จ.ระยอง
3. โรงเรียนขอแซฟฟิแทกซ์เนอสเซอรี่ อ.เมือง จ.จันทบุรี
4. โรงเรียนอันตนเนอสเซอรี่ อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา

การดำเนินการบริหารประกอบด้วย ประธานโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ จากพระสังฆราช และมีคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งได้แก่บาทหลวงผู้รับผิดชอบโรงเรียนทั้ง 16 โรงเรียน และภคินีผู้ได้รับมอบหมายจากคณะรักกางเขน จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งบุคคลอื่นที่คณะกรรมการบริหารเห็นชอบ คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่ดูแลพัฒนาการศึกษา วางแผนและโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 9)



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของสังฆมณฑลจันทบุรี

จุดประสงค์ของสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย

1. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาคาทอลิก ดำเนินกิจการตามมติและเจตนารมณ์ของสังคายนาวาติกันที่ 2
2. เพื่อประสานงานระหว่างสภาพระสังฆราชแห่งประเทศไทย กับสถาบันการศึกษาคาทอลิกทุกระดับ
3. เพื่อเป็นตัวแทนรักษาสถาปัตยกรรมทางการศึกษาของคาทอลิกในประเทศไทยต่อกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รัฐบาลและองค์การระหว่างชาติ
4. เพื่อส่งเสริมความสามัคคีระหว่างสถาบันการศึกษาคาทอลิก
5. เพื่อส่งเสริมสถาบันการศึกษาคาทอลิกให้มีบทบาท ในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยร่วมมือกับสถาบันองค์การอื่น ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เพื่อความเจริญของประเทศชาติ
6. เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการศึกษาคาทอลิก
7. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสมาคมครูคาทอลิก

นโยบายการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

1. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อสังคม
 - 1.1 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเสรีภาพและความรักแบบพระวรสารในสถาบัน
 - 1.2 เปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชน รู้จักรับผิดชอบในส่วนตัวและส่วนรวมตามวัย และภาวะของแต่ละคน
 - 1.3 เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิต่อกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกกำลังทำความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่
2. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อพระศาสนจักรและศาสนาอื่น
 - 2.1 อบรมเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในสัจธรรมของศาสนาของตน
 - 2.2 อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนทุกศาสนาให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจต่อกันด้วยอัธยาศัยไมตรี
 - 2.3 นำวัฒนธรรมของชาติมาบูรณาการการปฏิบัติศาสนกิจเพื่อส่งเสริมคุณค่าของศาสนา
 - 2.4 ฝึกตระหนักและถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะอบรมเด็กและเยาวชนคาทอลิก
3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันการศึกษาคาทอลิก
 - 3.1 พึงคำนึงถึงความต้องการของโลกปัจจุบัน
 - 3.2 พึงใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ ๆ ที่ค้นพบในสมัย

ปัจจุบัน

3.3 พึงให้คณะครูอาจารย์มีส่วนรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและการบริหารสถาบัน

3.4 พึงสงเคราะห์ช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขัดสน ผู้ที่ไม่ได้รับความอบอุ่นและความอนุเคราะห์ของครอบครัว หรือผู้ที่ยังไม่รู้จักรักพระคุณแห่งความเชื่อ

3.5 พึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดาในการอบรม (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2533, หน้า 18-20)

อุดมมุ่งหมายทั่ว ๆ ไป ของโรงเรียนคาทอลิก

โรงเรียนเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาอบรมอย่างครบถ้วน โดยให้รับเอาวัฒนธรรมอย่างมีระเบียบแบบแผนและใช้ความคิดโดยให้พบกับมรดกทางวัฒนธรรมในรูปการติดต่อส่วนตัวและการมีพันธะ ซึ่งการศึกษาที่แท้จริงในแง่ของชีวิตและพยายามที่จะให้ค่านิยมนั้นแทรกเข้าไปในชีวิต

โรงเรียนต้องอบรมนักเรียนให้มีสติปัญญา มีความสามารถที่จะใช้ความคิดอ่าน การริเริ่มสร้างสรรค์ ในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่ามีความหมายประการใด

อุดมมุ่งหมายของโรงเรียนคาทอลิก ต้องการพัฒนานุคลิกครบทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง (ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2529, หน้า 10)

สภาพปัญหาทั่วไปของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

จากผลการวิจัยของวลัยพร สุขสุศิลป์ (2540, หน้า 97-99) พบว่าปัญหาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกนั้นต้องมีการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การมุ่งใจให้ปฏิบัติงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน ซึ่งต้องมีหลายขั้นตอนและวิธีในการดำเนินงานอาจมีข้อยุ่งยาก และอุปสรรคอยู่บ้างในบางกิจกรรม จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัญหาการบริหารอันดับหนึ่งคือ ด้านการประเมินผลงาน เนื่องจากการประเมินผลงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานซึ่งจะมีผลต่อความคิดของบุคคลอื่นด้วยการประเมินผลงานต้องอาศัยข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความหมาย และการตัดสินใจอย่างชัดเจน ดังนั้นอาจสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติพอสมควร จึงส่งผลให้เป็นปัญหาในทางการบริหารอันดับหนึ่ง ปัญหาอันดับสองคือ ด้านการประสานงานอาจเนื่องมาจากบางครั้งแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนขาดความชัดเจน ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่มี

ลายลักษณ์อักษรที่เด่นชัด หรือขาดบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานโดยตรง จึงส่งผลให้เป็นปัญหาการบริหารอันดับสอง ปัญหาการบริหารอันดับสามคือ ด้านการจูงใจให้ปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากการจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในระดับน้อยจึงส่งผลให้เกิดปัญหาในอันดับสาม อันดับสี่คือ ด้านการจัดสรรทรัพยากร

คุณลักษณะของผู้นำ

1. ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในภาษาไทยมีคำใช้แทนกันหลายคำ อาทิ ความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำประมุขศิลป์ เป็นต้น ซึ่งความหมายของคำดังกล่าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพัฒนาผู้นำที่มีความเหมาะสม มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน และหน่วยงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือความเป็นผู้นำ หรือ "ภาวะผู้นำ" (Leadership) นั่นเอง ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์การ ผู้นำที่ดีมีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบประสิทธิผลได้

เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974, p. 68) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ออร์ดเวย์ (Ordway, 1970, p. 20) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ ทอมป์สัน (Thompson, 1980, p. 58) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามจะใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

ส่วนนักวิชาการของไทย อาทิ อรุณ วัชรธรรม (2527, หน้า 187) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย อุทัย หิรัญโต (2524, หน้า 13) ให้ความเห็นว่า เป็นกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากแนวคิดดังกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

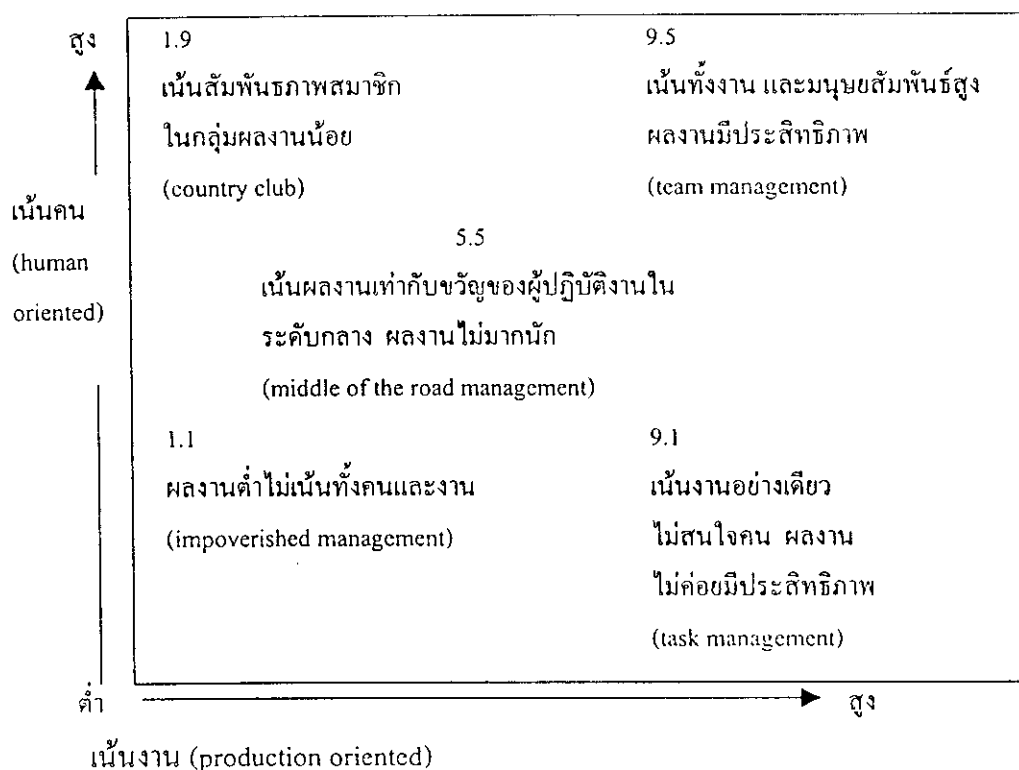
พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำนั้น ในแต่ละองค์การแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ตามบุคลิกภาพของผู้นำ หรือตามสภาพแวดล้อม เพราะพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การแสดงความเห็นใจ และการเข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้ร่วมงาน ดังที่ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 1982, p. 236) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกมีหลายแบบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ เบลก และมูตัน (Blake & Mouton, 1978, pp. 167-172) เป็นการศึกษาข่ายการบริหารงานอันเนื่องมาจากการศึกษาลักษณะ และพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งภาวะผู้นำถูกพิจารณาจากพฤติกรรม 2 ด้าน ดังกล่าวแล้ว เบลก และมูตัน ได้นำแนวคิดพื้นฐานจากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มาพัฒนาเป็นการศึกษาผู้นำตามลักษณะข่ายเชื่อมโยง 2 ด้าน (two dimensional grid) คือ

1.1 ผู้บริหารสนใจตัวบุคคล (concern for people) ได้แก่ ผู้บริหารคำนึงถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

1.2 ผู้บริหารสนใจงาน (concern for production) ได้แก่ผู้บริหรคำนึงถึงการปฏิบัติงานและผลผลิตเป็นหลัก

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 5 แบบที่กำหนดความมากน้อย 9 ระดับ ซึ่งแต่ละแบบมีตำแหน่งต่าง ๆ กันตามแนวคิดของ เบลกและมูตัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1978, p. 11)

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 38) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีหลักว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) ของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่ม โดยกำหนดเป็นพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (task oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายสูงสุดก็คือผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญคือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมทั้งสองก็คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสภาพการณ์ (situational favorableness of situational control) กล่าวคือ เป็นระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้ จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นว่าผู้นำจะสามารถควบคุมสภาพการณ์ได้เพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (leader-member relation) หมายถึงผู้ร่วมงานให้ความสนับสนุนมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์อันดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนมาก ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนน้อย

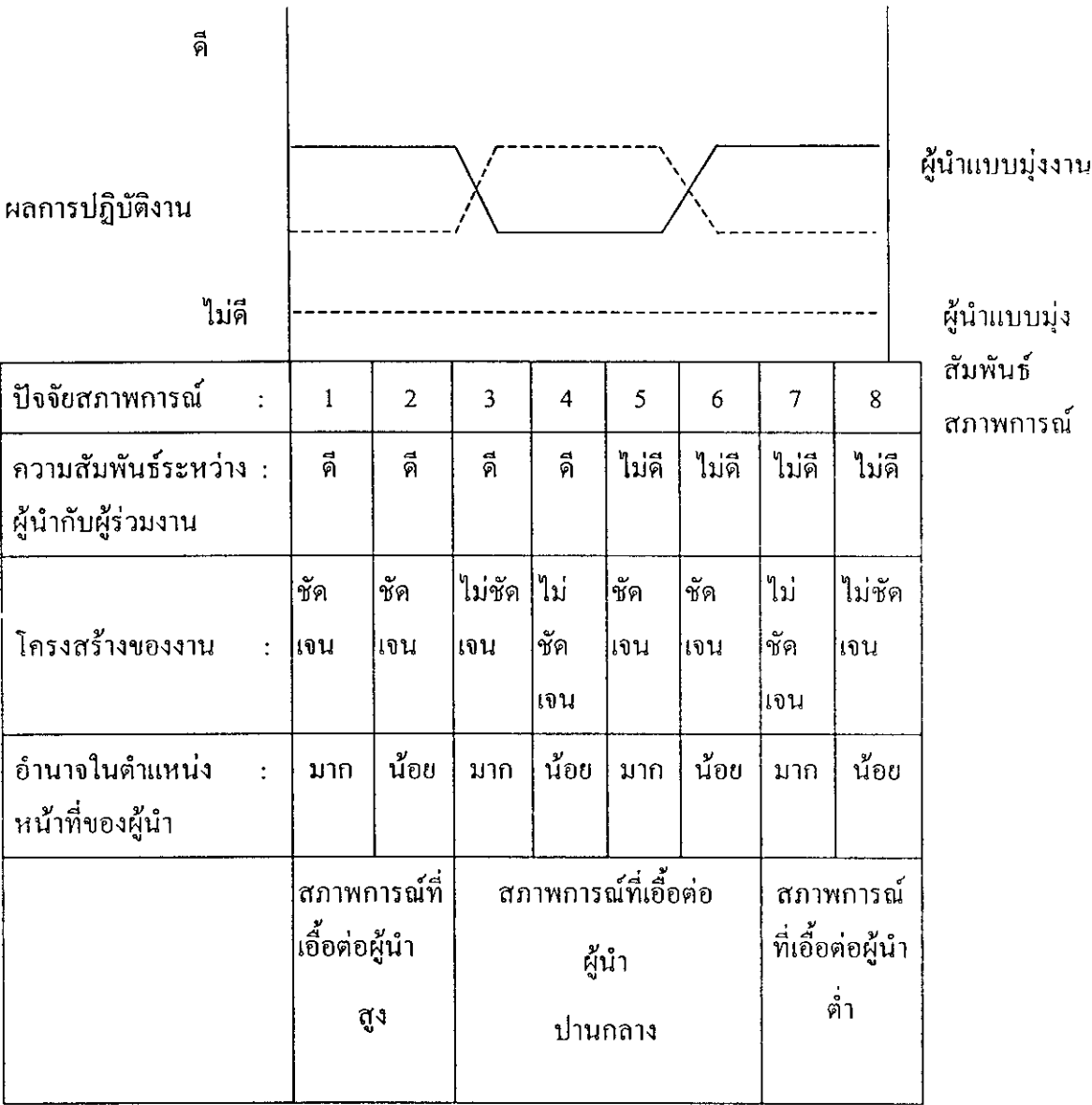
2.2 ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ความชัดเจนของงาน หรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีเพียงใด กล่าวคือถ้าลักษณะงานมี

ความรับผิดชอบ มีวิธีปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และมีวิธีการประเมินผลอำนาจของผู้นำจะถูกกำหนด เพราะโครงสร้างของงานจะลดอำนาจของผู้นำ และหากงานมีความซับซ้อนไม่ชัดเจน และไม่ใช่งานประจำผู้นำจะประสบปัญหาในการประเมินผลและการกำหนดความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัล หรือลงโทษผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งสูง จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากและถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งน้อยก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง

จากปัจจัยสถานการณ์ทั้งสามประการนี้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แสดงให้เห็น

ดังภาพที่ 4



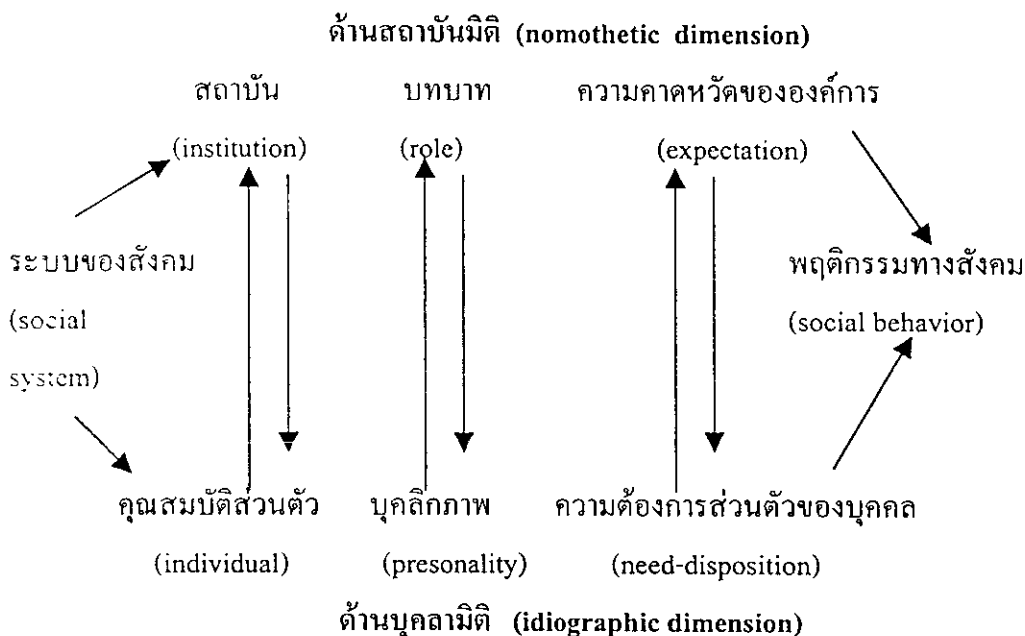
ภาพที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสภาพการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 6-16)

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba, 1968, p. 56) เป็นแบบของผู้นำที่พิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งได้วิเคราะห์การบริหารในสังคมตาม ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม 2 มิติ คือ มิติสถาบัน (nomothetic dimension) และบุคคลมิติ (idiographic dimension) ดังนี้

มิติสถาบัน (nomothetic dimension) ประกอบด้วยสถาบัน (institution) ซึ่งแต่ละ สถาบันได้กำหนดบทบาท (role) ของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ๆ มีการกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวัง (expectation) ไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน

บุคคลมิติ (idiographic dimension) ประกอบด้วยตัวบุคคล (individual) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพ (personality) ของตนเอง มีความต้องการส่วนตัว (need-disposition) ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป

พฤติกรรมในระบบซึ่งกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจะต้องปฏิบัติตามไปตามบทบาทที่มีอยู่ได้ไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์การ ในขณะที่เดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์การก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ซึ่งระบบสังคมทั้ง 2 มิตินี้สามารถแสดงให้เห็น ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ของเกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba, 1968, p. 56)

จากภาพที่ 5 พฤติกรรมผู้นำของการปฏิบัติงานในองค์การจะแสดง พฤติกรรมเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก (nomothetic leadership) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก (idiographic leadership) แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม่พบผู้นำที่มุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก หรือมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลักแต่อย่างเดียว แต่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำออกมาทั้งสองแบบ ผู้นำประเภทนี้จึงแยกเป็นผู้นำอีกประเภทหนึ่งเรียกว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นการประสานผลประโยชน์ กล่าวคือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (nomothetic leadership) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของสถาบันมิติ กล่าวคือ ยึดสถาบันบทบาท และความคาดหวังของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็น

หลัก โดยการใช้กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินการให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนดความสำคัญ จึงอยู่ที่การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิภาพของงานเป็นผลประโยชน์ของหน่วยงานที่จะต้องมาก่อนเสมอ แม้ว่า จะต้องทำลายน้ำใจของผู้ร่วมงานหรือผลประโยชน์ของบุคคลอื่นก็ตาม ลักษณะผู้นำแบบนี้ ก่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (idiographic leadership) แนวทางในการตัดสินใจของผู้นำแบบนี้จะใช้ความคิดเห็นของตนเองหรือของคนที่เขาสนิทเป็นพิเศษ โดยเฉพาะพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป คำนึงถึงความเหมาะสมความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ ผู้นำลักษณะนี้จะเข้าใจผู้ร่วมงานและเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ดังนั้นจึงใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ การปกครองเป็นแบบกระจายอำนาจ มุ่งความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขของผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักที่ว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นผู้ร่วมงานต้องมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดีผู้นำแบบนี้ก่อนข้างเป็นผู้นำแบบตามสบาย

3. ผู้นำที่ยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก (transactional leadership) ผู้นำแบบนี้จะยึดทั้งผลประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลไปพร้อม ๆ กัน มีการประนีประนอมในทุกเรื่องดังนั้นจึงให้ความสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมายของผู้ร่วมงานด้วย โดยยึดหลักที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ นั้น จะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ แต่จะต้องใช้การประสานประสานกันให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ลักษณะผู้นำแบบนี้คล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

จากแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น นักวิชาการแต่ละคนจะมีแนวคิดที่ต่างกัน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของเกทเซลส์ และ กูบา (Getsels & Guba, 1968) ได้แก่ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ยึดบุคคลเป็นหลัก และยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก เนื่องจากมีความเหมาะสมกับการบริหารงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

2. จริยธรรมในการบริหารงาน จริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตและมีผลต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะการที่ประชาชนได้พัฒนาให้มีคุณลักษณะทางจริยธรรม มีพฤติกรรมเหมาะสมที่จะทำให้ตนเองมีความเจริญทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ นั้น ย่อมเป็นหนทางที่จะทำให้ประเทศชาติซึ่งเป็นสังคม

ความหมายของจริยธรรม จริย คือ ความประพฤติ กริยาอาการที่ควรประพฤติ ซึ่งต้องเป็นการแสดงออกในทางที่ดีเท่านั้น ประพฤติไม่ดีไม่อยู่ในความหมายนี้ จริยธรรม คือ ธรรมที่

161137

๑
๗๗/๔
๐๔๙๔๑
๗๐

ควรประพฤติ ปฏิบัติ หรือศีลธรรม กฎของศีล (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, หน้า 214)

พุทธทาสภิกขุ (2521, หน้า 3) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง การปรับพฤติกรรมให้เข้ากับกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องหรือดีงาม

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

เปียเจต์ (Piaget, 1960, p. 1) ให้ความเห็นว่า จริยธรรมเป็นลักษณะประสบการณ์ของมนุษย์และหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดเตรียมทางสังคมในเรื่องความสนใจ และอนามัยของแต่ละบุคคล ความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำและสิทธิ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับความหมายของจริยธรรมทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปความหมายของจริยธรรมได้ว่า จริยธรรม หมายถึงการกระทำทั้งกาย วาจา และใจที่ดีงาม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

บทบาท / หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมจริยธรรม การส่งเสริมจริยธรรมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งได้กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 76 ว่า... “ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีปรัชญาในการพัฒนาว่าให้พัฒนา 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ หรือจริยธรรม (attitude) เพื่อให้เป็นไปตามปรัชญาดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา จึงต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 3 ด้านให้ครบ การพัฒนาทัศนคติหรือจริยธรรมเป็นเรื่องนามธรรม ถ้าหากกระทำให้เป็นรูปธรรมได้ก็จะเป็นผลให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีคุณภาพอันจะยังให้ผลลัพธ์ (outcome) ขององค์การมีประสิทธิภาพตามมา

ดร. เดนิส ออสบอร์น ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาด้านการส่งเสริมจริยธรรมของสำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวไว้ในคำบรรยายเรื่อง “บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการปรับปรุงส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมและพฤติกรรม” (the role of managers in promoting ethical standards and behavior) สรุปได้ว่าการส่งเสริมจริยธรรมของผู้บังคับบัญชามีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงดังนี้

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

1. แนวโน้มของโลกหรือกระแสโลก (global trends) ประชาชนจำนวนมากได้รับ

การศึกษามากขึ้น รวมทั้งการหลั่งไหลของข่าวสารข้อมูลระดับโลก จึงทำให้ประชาชนมีความคาดหวัง (expectations) และความตระหนัก (awareness) ที่เพิ่มมากขึ้น

2. ความคาดหวังของประชาชน (people's expectations) ต่อกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ รัฐบาลและนักการเมือง ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่สาธารณรัฐ ผู้จัดหาสินค้าและบริการ ข้าราชการ เพื่อจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (to provide quality)

3. ความตระหนักของประชาชนต่อ (people's awareness) สิทธิมนุษยชน การฉ้อราษฎร์บังหลวงที่ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทรัพยากรลดน้อยลง นโยบายที่ไม่ถูกต้อง ความมั่นคงลดน้อยลง สภาพแวดล้อมที่เลวร้ายลง และการเลือกปฏิบัติเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนการโกหก และความหวาดระแวงสงสัย

4. ความห่วงใยของรัฐบาล (government concerns) ในที่นี้ได้นับถึงคุณค่าหรือวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ เช่น ความมั่นคงสูงสุด เสรีภาพสูงสุด ข่าวสาร ข้อมูลสูงสุด และความปราศจากการเลือกปฏิบัติ และความยุติธรรม

5. ประชาธิปไตยจะต้องประกอบด้วยความพร้อมที่จะให้ผู้อื่นตรวจสอบ (accountability) ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบ ได้รวมกับการรายงาน (responsibility & report) ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

6. การปฏิรูปภาครัฐ (public sector reform) ประกอบด้วย คำนิยามถึงอุปสงค์ (demand) แทนที่จะคำนึงถึงอุปทาน (supply) ต้องห่วงใยเกี่ยวกับผลลัพธ์ (result) ไม่ใช่กฎเศรษฐกิจ หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง ประสิทธิภาพให้ได้ผลลัพธ์มากขึ้นและสิ้นเปลืองปัจจัยนำเข้าให้น้อยลง ประสิทธิภาพต้องพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ประชาชนต้องการ และจริยธรรมต้องมีความยุติธรรมสำหรับทุกคน

7. บริบทของไทย (local context) ประกอบด้วยรัฐธรรมนูญหมาย เศรษฐกิจ เรื่องฉาวโฉ่ (the scandals) หรือคำกล่าวในทางเสียหายซึ่งในเรื่อง scandals นี้ มีความจำเป็นต้องการกระทำในทันที และทำเดี๋ยวนี้ สำหรับ “รัฐธรรมนูญ” นั้นรัฐจะต้องจัดทำมาตรฐาน ศีลธรรม และจริยธรรมของข้าราชการเพื่อป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวงและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

8. วิสัยทัศน์ (vision) ประเทศไทยมีระบบราชการระดับโลก มีความโปร่งใสและยุติธรรมในทุก ๆ ด้านของการกระทำที่สนองตอบความต้องการของประชาชนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและรัฐบาลบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแก่ประชาชนและรัฐบาลที่ได้รับเลือกตั้ง

9. พันธกิจ (mission) ทุกคนต้องการอะไรซึ่งรวมถึงข้าราชการด้วยและภารกิจ มีภารกิจอะไรบ้างที่กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งจะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

1. จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง : นักการเมืองผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านกล่าวว่า” หากปราศจากเจตนารมณ์ทางการเมือง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้แต่นักการเมืองไม่กล้าบีบบังคับให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของประชาชน เราไม่สามารถรอคอยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเจตนารมณ์ทางการเมืองได้”
 2. จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน : ประชาชน ประชาชนมักใช้แรงกดดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทันที นักการเมืองอาจสนองตอบแรงกดดันจากประชาชนด้วยความลังเลใจ สื่อมวลชนมีบทบาทที่สำคัญ และกฎหมายจำเป็นต้องปกป้องทั้งนักการเมืองและประชาชน
 3. ความรับผิดชอบในการส่งเสริมจริยธรรมต้องพิจารณาที่ ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง : ผู้บริหารระดับผู้จัดการ (managers) ซึ่งรวมเรียกว่า หัวหน้าทีม (team leaders) ต้องรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมการทำงานในหน่วยของตน การใช้ปัจจัยนำเข้าที่ดีจัดหาผลลัพธ์ (outputs) ที่ดีที่สุดและสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดี
 - 4 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร (managers) ต้องรับผิดชอบต่อ
 - 4.1 ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ทรัพยากรด้านการเงินที่ใช้จ่ายไป
 - 4.2 ทรัพยากรบุคคลที่จะต้องควบคุมหรือให้อำนาจแก่ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น
 - 4.3 ผลลัพธ์ (outputs) ได้แก่ บริการต่อสาธารณชน และคำแนะนำที่ใช้แก่ผู้บริหารระดับสูงและรัฐมนตรี
 - 4.4 ความสัมพันธ์ต่อกลุ่มต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ภายในส่วนราชการหรือทีม ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า สาธารณชนหรือนักการเมือง
- แนวทางส่งเสริมจริยธรรม แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมมีหลายประการจะขอนำกล่าวดังต่อไปนี้คือ

1. การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ร่วมในการจัดทำมาตรฐานจริยธรรม แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ
2. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ตัวอย่างที่ดีได้แก่ ความเสียสละ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป็นต้น หากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อร่วมงานจักได้นำเอาไปเป็นแบบอย่างการจะให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นใดตัวเองก็ต้องปฏิบัติเช่นนั้นด้วย
3. ใช้กฎหมาย กฎระเบียบ (law enforcement) พฤติกรรมที่ไม่ดีงามบางอย่างของข้าราชการ ถ้าถูกบังคับโดยกฎหมายหรือระเบียบแล้วอาจจะดีขึ้น เช่นถ้ามาทำงานสายเกินที่กำหนดก็จะไม่เลื่อนเงินเดือนให้ ทูจริตเกี่ยวกับการเงิน ลงโทษไล่ออกเป็นต้น แม้การใช้กฎหมาย

กฎระเบียบลงโทษจะเป็นการสร้างวินัยทางลบแด่หน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาจะละเว้นเรื่องดังกล่าวมิได้

4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน – วัด – โรงเรียน – ราชการ บ้านเป็นสถาบันฝึกอบรมสั่งสอนจริยธรรมหรือความประพฤติของเยาวชนแห่งแรก ถ้าพ่อ-แม่เอาใจใส่อบรมดูแลเด็กให้ประพฤติปฏิบัติเป็นพลเมืองดีของสังคมได้ขั้นหนึ่งแล้ว เมื่อเด็กหรือเยาวชนเข้าศึกษาเล่าเรียนในสถาบันการศึกษา เขาเหล่านั้นจะเป็นคนดีมากยิ่งขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยสถาบันการศึกษาซึ่งมีครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีมีศีลธรรมจริยธรรมทั้งดงาม และซื่อสัตย์ เมื่อเยาวชนเหล่านั้นได้สำเร็จการศึกษาออกไปเข้ารับราชการก็จะเป็นข้าราชการที่ดี

วัดหรือสถาบันการศึกษามีส่วนสำคัญในการส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการในปัจจุบัน ส่วนราชการได้อาศัยวัดเป็นสถานที่อบรมด้านจิตใจ จัดหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เช่น ฝึกสมาธิ ปฏิบัติกรรมฐาน หรือบางแห่งจัดอบรมการเปลี่ยนพฤติกรรมข้าราชการ เช่น อบรมให้เลิกสุรา และยาเสพติดเป็นต้น นอกจากนั้นสถาบันศาสนายังมีวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านจริยธรรม อันยังประโยชน์ให้ทางราชการเชิญเป็นวิทยากรบรรยายหรืออบรมด้านจริยธรรมอีกด้วย

สถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยสมควรให้ความสำคัญสนับสนุนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ โดยเป็นศูนย์อบรมจริยธรรมข้าราชการบรรจุวิชาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ การเป็นข้าราชการที่ดี จรรยาบรรณของข้าราชการและอื่น ๆ ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งนี้เพื่อเป็นทางเชื่อมโยงให้มหาวิทยาลัยผลิตคนได้ตรงตามความต้องการของภาคราชการ

บุญแห่งประสิทธิผลในการส่งเสริมจริยธรรม การส่งเสริมพัฒนาจริยธรรมให้ประสบผลสำเร็จมีปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุน ดังนี้

1. ความร่วมมือของสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ หรือจะเรียกว่า "เครือข่าย" ก็ได้
2. ประกาศจรรยาบรรณให้ทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์การให้สมาชิกรับทราบโดยทั่วถึงกัน
3. ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณหรือปฏิบัติอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณ
4. นำชุมชนเข้ามาเป็นแรงบังคับ (driving force) ของสังคม
5. มีระบบการบริหารบุคคลที่ดีมีหลักคุณธรรม
6. การสร้างจรรยาบรรณต้องเริ่มที่ผู้บังคับบัญชาให้ทุกคนในองค์กรยอมรับ
7. มีการดูแลสนับสนุนให้เกิดระบบการให้ข้อมูลเพื่อรักษาประโยชน์
8. กรอบการสร้างจรรยาบรรณที่ดีต้องประกอบด้วยมาตรฐานเกี่ยวกับความประพฤติ

9. จุดเน้นของจรรยาบรรณ ประกอบด้วย การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (conflic interest) มโนสุจริต (integrity) ความพร้อมที่จะรับผิดชอบ (accountability) และความเปิดเผยและโปร่งใส (openness and transparency)

จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนไทย

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง

- 1.1 เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและประพฤติตนเหมาะสม
- 1.2 ซื่อสัตย์
- 1.3 มีทัศนคติที่ดีและพัฒนาตนเอง

2. จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

- 2.1 สุจริต เสมอภาค ปราศจากอคติ
- 2.2 ทำงานเต็มความสามารถ รวดเร็ว ขยัน ถูกต้อง
- 2.3 ตรงต่อเวลา
- 2.4 ดูแล รักษา และใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด

3. จรรยาบรรณต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

- 3.1 ร่วมมือ ช่วยเหลือ 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

จากเอกสารดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าจริยธรรมในการบริหารจะต้องกำหนดเป็นจรรยาบรรณขึ้น โดยจรรยาบรรณจะต้องครอบคลุมถึง จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และจรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม

3. การทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีม ประทีป แดงเถียน และพรณี กาญจนะวณิช (2533, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของทีมว่า ทีม หมายถึง กลุ่ม แต่ทุกกลุ่มมิได้มีลักษณะเป็นทีมเสมอไป เพราะ

กลุ่มพัฒนาไม่ถึงขั้นเป็นทีม

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981, p. 3) ได้ให้ความหมายของทีมหรือทีมงานว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกันในอันที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เอดการ์ (Edgar, 1982, หน้า 199) ได้รวบรวมและให้ความหมายของทีมไว้ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ทีมหรือทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความหมายของการสร้างทีมงาน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

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

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

สุนันทา เลานันท์ (2531, หน้า 155) สรุปว่า การสร้างทีมงานตามความหมายที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ หมายถึงความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

วาร์เนย์ (Varney, 1977, p. 152) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานว่า การสร้างทีมงาน หมายถึงกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่มหรือ ขององค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981, p. 3) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทีมงานหมายความว่า กระบวนการในการวางแผนด้วยความสุขุมรอบคอบในอันที่จะส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็เป็นการหาช่องทางที่จะลดความยุ่งยากและปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเข้ามาขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีค่าของทีมงานนั่นเอง

องค์ประกอบของทีมงาน วูดค็อก (Woodcock, 1983, pp. 181-200) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (effective teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ

9 ประการด้วยกัน เรียกว่า building blocks 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 เลานันทน์ (2531, หน้า 155) อธิบายว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผยและบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ

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

1. บรรยากาศของการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบายมีลักษณะไม่มีพิธีรีตอง ไม่มีท่าทีของความเบื่อน่ายท้อแท้เกิดขึ้นในการทำงาน
2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน แต่ท้ายที่สุดงานส่วนรวมจะต้องเป็นของกลุ่ม ถ้าหากการอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางคนใดคนหนึ่งจะดึงกลับมา
3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เข้าใจโดยแจ่มแจ้งจากทุกคนและได้รับการยอมรับจากบรรดาสมาชิก มีความอิสระเสรีในการอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ จนในที่สุดผลอาจจะออกมาในด้านที่ทุกคนยอมรับและมีความผูกพันที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
4. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกันการอภิปรายปัญหาไม่เป็นแบบโจมตีกันเป็นส่วนตัว แต่มีการรับฟังปัญหาต่าง ๆ ทุกคนไม่กลัวว่าจะถูกหาว่าโง่ในการแสดงความคิดเห็นออกมาโดยเฉพาะความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ต่อกลุ่ม

5. แม้จะมีการขัดแย้งกัน (disagreement) คนในกลุ่มก็มีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป แม้จะมีความขัดแย้งก็ไม่คิดหลบหนีหลีกเลี่ยง เพื่อปิดบังอำพรางการไม่ตกลงกัน ไม่มีการบิบบ้างกับกันและกันในกลุ่ม ได้มีการตรวจสอบเหตุผลกันอย่างระมัดระวังกลุ่มพยายามที่จะแก้ปัญหาแทนที่จะหนีไปเสียให้พ้น

6. มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ (consensus) ซึ่งทุกคนเห็นด้วยว่าไปด้วยกันได้

7. การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มีการโจมตีกันเป็นการส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลังการวิจารณ์เป็นไปเพื่อการสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานให้สำเร็จ แก่องค์กร

8. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก และแนวคิดในการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนบุคคลและการทำงานของกลุ่มทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ถกเถียงกัน

9. เมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมอบหมายการงานได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

10. ประธานของกลุ่มไม่ใช่สิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มคนอื่น ๆ หรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้สิทธิพลเหนือเขามากจนเกินไปเช่นกัน แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนไปทุกขณะ แล้วแต่สถานการณ์แต่ละคนแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งที่มีประโยชน์ของกลุ่ม เขาจะแสดงเป็นผู้นำเมื่อถึงโอกาสไม่มีการต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญมิใช่อยู่ที่ว่าใครควบคุม แต่กลับอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำงานให้สำเร็จได้ผลดี

11. กลุ่มมีอิสระภาพในการทำงานของเขาเอง จะมีการหยุดตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นอย่างไร อาจจะเป็นกระบวนการบุคคล กลุ่ม หรือวิธีการก็ตามย่อมแล้วแต่งานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

4. การจงใจในการทำงาน การทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม สมาชิกทุกคนในองค์กรย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน มีรายได้ในการครองชีพที่มั่นคงเพียงพอต่อการดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข รวมไปถึงการได้เลื่อนขั้นปรับตำแหน่งเมื่อมีความดีความชอบจากการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (French, 1964, p. 28) จากลักษณะดังกล่าวรวมเรียกว่าการจงใจในการทำงาน เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานไปได้ด้วยความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นการจงใจในการทำงานจึงหมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อคิดริเริ่มหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีรายได้ในการครองชีพที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

องค์ประกอบของการจงใจในการทำงาน ครุณี บุญสิงห์ (2526, หน้า 65) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลกร คือความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม จะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ในลักษณะการทำงานน้อยลงไม่ทำงาน หรือหยุดงาน

ขณะที่วี ศันสนียพันธุ์ (2530, หน้า 37-38) กล่าวถึงการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการว่า ข้าราชการจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากเพียงใด อยู่ที่แรงจูงใจในการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นตำแหน่ง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของระบบอาวุโสและบนพื้นฐานของระบบสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การจะใช้เกณฑ์ใดใน 2 ด้านดังกล่าวขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะพิจารณาผู้ใดบ้างกับบัญชาด้วยการดูความรู้ความสามารถหรือความอาวุโสเป็นสำคัญ

สีมา สีมานันท์ (2533, หน้า 15-16) กล่าวถึงความก้าวหน้าในระบบราชการว่าเกิดจากการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการทุกคนต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้งสองด้านดังกล่าว การให้ได้เลื่อนเงินเดือนอยู่ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองมากเพียงใด ส่วนการให้ได้เลื่อนตำแหน่งอยู่ที่การเลื่อนในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งทั้งสองด้านดังกล่าวจะต้องเป็นลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริหารหรือนักเรียนด้วย นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนทำงานได้ดี มีความเก่งในการทำงาน รู้จักใฝ่หาความรู้ทางวิชาการและทำงานได้อย่างมีคุณภาพ จึงจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพที่สูงได้

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 255) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานคือการได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชามีค่าจ้างที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน รวมไปถึงการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แนวคิดของกิลเมอร์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver, 1980, p. 112) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าในการทำงาน ความเจริญเติบโตในอนาคต ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กรด้วย ส่วนเงินเดือนที่ได้รับในการปฏิบัติงาน และสภาพการทำงาน ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานได้ ถ้าไม่มี

แรงจูงใจในการทำงานที่ดีพอ

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของฟรายด์แลนด์และพิกเคิล (Friedlander & Pickle, 1968, p. 195) ที่สรุปว่าความพอใจเพียงอย่างเดียวของคำตอบแทนที่สมาชิกในองค์กรจะได้รับจะ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน นั่นคือต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานไปได้ อย่างมีคุณภาพ

5. การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ トラバไตที่องค์กรตั้งอยู่ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต่อเนื่องอย่างไม่มีที่สิ้นสุดดังที่ ฟอลเลต (Follett, 1980 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2524, หน้า 38) นักทฤษฎีทางการบริหารได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งนั้น มีอยู่ทุกหนทุกแห่งในโลก เราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เราควรใช้มันให้เป็นประโยชน์ แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่เราควรจะใช้มันทำประโยชน์ให้ได้ และอาร์ดริส (Arderis) เห็นว่า ความขัดแย้ง คือ เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจจะเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งหรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองในเวลาเดียวกัน (อรุณ รักธรรม, 2524, หน้า 239)

ความหมายของความขัดแย้ง นักวิชาการ และผู้บริหารจำนวนหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายทั้งที่มีส่วนคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขัดแย้ง" ว่า หมายถึง "ไม่ลงรอยกัน" นอกนั้นได้อธิบายคำว่า "ขัด" หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน จีนไว้ และให้ความหมายคำว่า "แย้ง" หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเกี่ยวกับ ด้านไว้ ทานไว้ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นประกอบด้วย อาการทั้งขัดทั้งแย้งทั้งถือแต่ละฝ่าย นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังค้านทานเอาไว้อีกด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536, หน้า 290) และชมิทท์ (Schmidt, 1974, pp. 6-8) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่าย มีข้อมูล มีค่านิยม มีความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน (อรุณ รักธรรม, 2526, หน้า 352) ซึ่งสอดคล้องกับ ชะลอ ธรรมศิริ (2518, หน้า 16) ที่ให้ความหมายไว้ว่า "ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมา โดยการกระทำแต่มีที่มา คือ ความคิดของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นและมีส่วนคล้ายคลึงกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 115-116) ที่ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง

ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป มีความคิดกันการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน

ดังนั้นความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ถือว่าเป็นศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์การ ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์การเสมอไม่ว่าองค์การนั้นจะเล็กหรือใหญ่ แม้จะจัดกระบวนการ ในการบริหารให้ดีเพียงใดก็ตาม เพราะองค์การมีบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ความไม่ลงรอยกันหรือความเป็นไปไม่ได้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความต้องการ เป้าหมายและผลประโยชน์เป็นต้น ฉะนั้นผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด หรือลดความขัดแย้งให้ลดน้อยลง และรู้จักนำเอาความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดผลดีกับองค์การและหน่วยงานนั้นได้

สาเหตุของความขัดแย้ง กิติมา ปรีดีติลล (2529, หน้า 298-299) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

- 1.1 ความเห็นต่างกัน
- 1.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน
- 1.3 ค่านิยมแตกต่างกัน
- 1.4 ความมีอคติต่อกัน
- 1.5 ผลประโยชน์ขัดกัน
- 1.6 วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

2. สาเหตุจากโครงสร้างขององค์การ องค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก เรื่องที่เกิดความขัดแย้งมักจะเป็นเรื่อง ต่อไปนี้

- 2.1 ความขัดแย้งในเรื่องการแข่งขัน ทรัพยากรและงบประมาณ
- 2.2 ความขัดแย้ง อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิคและวิธีการบริหารงานบางอย่าง
- 2.3 ความขัดแย้งเนื่องจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงาน
- 2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องจากหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา

روبบินส์ (Robbins, 1974, p. 14 อ้างถึงใน เจริญ โกลสีอำนาจ, 2530, หน้า 44) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง มีสาเหตุใหญ่ 3 ประการ คือ

1. การติดต่อสื่อสาร
2. โครงสร้างขององค์การ

3. บุคลิกภาพ และพฤติกรรมส่วนบุคคล

ประเภทของความขัดแย้ง ประกอบด้วย คูปรัดน์ (2533, หน้า 1) แบ่งความขัดแย้งของมนุษย์ออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. สภาพความขัดแย้งภายในบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลคนเดียว
2. สภาพความขัดแย้งภายในตนเองอันเป็นผลมาจากความคาดหวังภายนอก
3. สภาพความขัดแย้งอันเกิดจากความคาดหวังภายนอกหลาย ๆ ด้าน ขัดกัน
4. สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

5. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม บุคคลในองค์การ

เลวิน (Lewin, 1958, p. 60) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. approach-approach conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีเราต้องเลือกสิ่งเดียวที่เราชอบเท่ากันทั้งสองสิ่งในวันและเวลาเดียวกัน
2. avoidance-avoidance conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเราต้องการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งทั้งสองสิ่งนั้นเขาไม่ชอบเลย
3. approach-avoidance conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่เราอยากเลือก แต่สิ่งที่เราอยากเลือกนั้น มีทั้งดี และไม่มีดีอยู่ในของสิ่งเดียวกัน

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจจะมีทั้งประโยชน์และมีโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะทำให้มีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่จะเป็นบวกหรือลบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเราจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 121)

อรุณ รักธรรม (2525, หน้า 187-188) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดี

1. ป้องกันการอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. มุ่งขจัดปัญหา โดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. เกิดความสามัคคีกลมเกลียว

6. เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ผลเสีย

1. ทำให้ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหมดไป
2. ทำให้บางคนทนไม่ได้ และต้องหนีจากองค์กรไป
3. ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ และไว้วางใจกันหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์ และไร้เหตุผลได้
4. ทำให้มีการต่อต้านซึ่งจะขัดขวางวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ หรือต้องการร่วมมือทำงานเป็นกลุ่มหมดไป

5. เกิดความบิดเบือนของการรับรู้

โอเวนส์ (Owens, 1991, pp. 245-248) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบ และมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวก จะทำให้บรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือ และสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ผลดีของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้ อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง
8. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้
9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด และหน่วยงานทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่งขึ้น
2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา

4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมาก ขาดการประสานงานกันและ
ไม่มีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน
5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร
7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะ
ดั่งแ่งหรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง
9. ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง ปัญหาความขัดแย้ง เป็นภาวะปกติธรรมดาขององค์กร
สิ่งที่จะต้องพิจารณาคือการหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร อรุณ รักธรรม
(2524, หน้า 259-264) ได้เสนอแนะวิธีลดปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

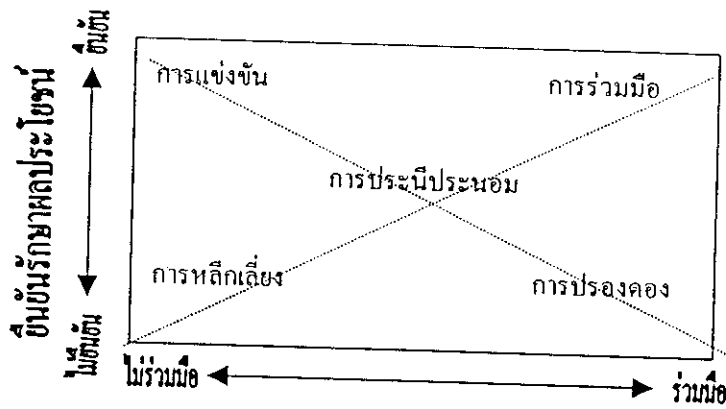
1. การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) คือผู้บริหารในองค์กรต้อง
สามารถแยกระหว่าง ความขัดแย้งซึ่งเป็นประโยชน์กับความขัดแย้งที่ควรจะต้องลดหรือขจัดให้หมด
ไป วัตถุประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งคือทำความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เป็นความขัดแย้งที่เป็น
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์
2. การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยผ่านสายการบังคับบัญชาขององค์กรความ
ขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุ "ส่วนบุคคลและองค์กร" ซึ่งแก้ไขได้โดยพิจารณาถึงโครงสร้าง
ของสายการบังคับบัญชา มีวิธีแก้ไขปัญหาคัดแย้งได้ 2 วิธี คือใช้อำนาจบังคับหรือการ
ประนีประนอม ซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงจะต้องตัดสินใจแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจหน้าที่
(authority) และการใช้วิธีนี้ทุกคนจำเป็นต้องยอมรับสาเหตุของความขัดแย้งจะไม่หมดไป แต่อาจ
ลดปัญหาความขัดแย้ง การใช้อำนาจของหน่วยงานเหนือบังคับบัญชา มิใช่วิธีการแก้ปัญหา
ความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด บ่อยครั้งการพยายามทำอย่างนั้นเป็นการระงับ
ความขัดแย้ง แทนที่จะเป็นการแก้ปัญหา และยังเป็นการเพิ่มปัญหาความขัดแย้งในระยะยาว
อีกด้วย
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจทำได้โดย
 - 3.1 ถอนตัว
 - 3.2 ทำให้ระดับของความขัดแย้งลดลง
 - 3.3 การประนีประนอม
 - 3.4 การบังคับ
 - 3.5 การเผชิญกับปัญหา

รอบบินส์ (Robbins, 1974, pp. 12-13) ได้เสนอแนะ วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งในองค์การไว้ 7 ประการ

1. หาทรัพยากรให้มากขึ้น
2. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเสีย
3. แยกแยะสิ่งที่แตกต่างออกไปเสีย
4. ประนีประนอม
5. ใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับ
6. เปลี่ยนแปลงบุคลากรโดยการโยกย้ายและสับเปลี่ยนคนในองค์การ
7. ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงาน

เคลย์ตัน (Clayton, 1975, p. 11 อ้างถึงใน วีระพงษ์ แสนโกชน์, 2533, หน้า 55-57) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อที่จะให้แก้ปัญหาคัดแย้งเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโธมัส-กิลแมนน์ (Thomas-Kilmann conflict mode instrument) ซึ่งจะประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน
2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่นทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบคือ
 - 2.1 การแข่งขัน (competing)
 - 2.2 การปรองดอง (accommodating)
 - 2.3 การหลีกเลี่ยง (avoiding)
 - 2.4 การร่วมมือ (collaborating)
 - 2.5 การประนีประนอม (compromising)



ภาพที่ 6 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแข่งขัน (competing) การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาสถานการณ์และไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนกรานเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของผู้อื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหา แบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะสม เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้

การหลีกเลี่ยง (avoiding) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาสถานการณ์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเอง และคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูตการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

การร่วมมือ (collaborating) การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยัน รักษาผลประโยชน์ให้มีความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (avoiding) การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้ เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่

การประนีประนอม (compromising) การประนีประนอมอยู่กลางระหว่างการยืนยันรักษาสถานการณ์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาคอนดิกชันที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วนของวิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีการแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (competing) และแบบการอยู่ร่วมกัน (accommodating)

ผลการปฏิบัติงาน

1. งานบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน รวมทั้งการปรับปรุงและการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูง
2. งานบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การจัด

บุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

3. งานบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งนอกเหนือจากการเรียนการสอน เช่น งานระเบียบวินัย งานสวัสดิการ

4. งานบริหารอาคารสถานที่ เป็นงานบริหารด้านหนึ่งที่มีอำนาจประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน

5. งานธุรการและการเงิน หมายถึง งานสารบรรณ งานการจัดการ การใช้จ่าย การบัญชี การบำรุงรักษา การจัดหน่วยงาน งานการเงิน งานนี้สนับสนุนงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูง

6. งานสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ดังนั้นโรงเรียนจะต้องประสานงานกับสถาบันที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทำงานร่วมกันได้ และช่วยเหลือแก่กัน

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร หลายประการกล่าวว่า นำ ภิญญู สาธร (2516, หน้า 153) กล่าวว่า ในสังคมใดก็ตาม มีคนอยู่รวมตั้งแต่ สองคนขึ้นไป เราจะพบผู้นำคนหนึ่งเสมอถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้กลุ่มคนที่รวมกันอยู่ มักมีคนใดยอมรับนับถือ และรับฟังเขาและเขาเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่นอีกจำนวนมากเขาคือผู้นำ ดังนั้นผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์การเป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะตัวผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวมความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 38) กล่าวว่า หน่วยงานใด องค์การใด ๆ ก็ดี ไม่ว่าจะเป็นทางราชการ หรือเอกชนจะเจริญก้าวหน้าและดำเนินการไปได้ตาม วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้นั้น อย่างหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ของนักบริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้ให้ทัศนะต่อผู้นำต่อความสำเร็จขององค์การไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 1-2) ได้เสนอแนะแนวคิดกับภาระกิจของผู้นำต่อผลสำเร็จวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานว่า ผู้นำเป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสานงานให้สมาชิกปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่ม

มีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันได้ดี ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งในส่วนองความสัมพันธ์ของผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติขององค์กรนั้นเป็นไปในลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่อิทธิพล

จากแนวคิดและหลักการดังกล่าว คุณลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีกับผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยนำมากำหนดเพิ่มกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของหัวหน้างานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ลักษณะดังกล่าวมีผลงานวิจัยหลายฉบับใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย ประสิทธิภาพการทำงานและการศึกษาอบรมเป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรไว้ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานและขนาดของโรงเรียน

1. ระยะเวลาในการทำงาน เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ ประสิทธิภาพการทำงานจะแสดงถึงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง อายุตัว ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้เพิ่มความสุข รอบคอบในการคิด และตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า เมื่อพนักงานได้ทำงานมานานมากพอสำหรับระยะเวลาหนึ่งแล้วนั้น ความชำนาญและความเข้าใจงานอาจมีขึ้นได้ไม่น้อย และพรทิพย์ วรกิจโกคาทร (2531) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่าเป็นการได้ความรู้จากการปฏิบัติงานหรือจากการดำรงชีวิต ความรู้เหล่านั้นสามารถนำมาช่วยในการตัดสินใจ นำมาแก้ไขปัญหาค้าง ๆ และถ้ายังมีประสิทธิภาพมากก็จะมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มากขึ้น

2. ขนาดของโรงเรียน ขนาดขององค์กรมีส่วนสำคัญที่จะให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น กิจกรรมในองค์กรก็จะมีมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่าง ๆ ที่จัดไว้อาจลดต่ำลง ตลอดจนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงด้วย (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 พันธ์ หันนาคินทร์ (2529, หน้า 174) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่าโรงเรียนที่มีครูและนักเรียนจำนวนมาก ๆ งานก็ย่อมมากขึ้นเป็นเงาตามตัว เพราะว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มี

ขนาดไม่เท่ากัน โรงเรียนขนาดใหญ่ประเภทของงานจะมีมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่มีทรัพยากรการบริหารมาก มีบุคลากรมาก มีความดี มีงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ (สนอง ทาหอม, 2531) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (อึ้ง จันทวานิช, 2527, หน้า 16) และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีสภาพไม่เหมาะสมในด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าใช้จ่าย อาคารพัสดุ ครุภัณฑ์ ซึ่งทำให้ไม่เอื้อต่อการสอนของครู โดยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และภาษาไทยต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ (เกียรติ อัมพรายนนท์, 2525)

จากการวิจัยทางการศึกษา ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับขนาดโรงเรียนมาก เพราะพบว่าดัชนีทางการศึกษาหลายตัวที่เกี่ยวข้องกับขนาดโรงเรียน (อุทุมพร ทองอุไทย, 2524) โดยสิโรดม มยุรศักดิ์ (2531, หน้า 72-86) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล ขาดอัตราค่าจ้างครู บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และสมภพ ศรีเชื้อ (2531) ได้ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านการประสบความสำเร็จในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วน พรณี สุวดี (2536) ได้วิเคราะห์สุขภาพขององค์การของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ขนาดของโรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ ศักดิ์พงษ์ วรรณวาส (2538) ที่ศึกษาเรื่องสุขภาพองค์การกับการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรหนึ่งที่ควรนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ วิรัตน์ ศิริบุรณ์ (2518) ได้ศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า สมรรถภาพในการบริหารบุคลากรการบริหารธุรการ และการบริหารกิจการนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ส่วนสมรรถภาพการบริหารงานวิชาการ และความสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ

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

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี มีคุณธรรมด้านการรักษาสัจจะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับดีมาก และอายุน้อยมีคุณธรรมด้านการรู้จักข่มใจตนเองและด้านความเสียสละอยู่ในระดับดี ด้านความอดทน อยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการรักษาสัจจะของผู้บริหารที่มีอายุน้อยมีระดับต่ำ แต่ผู้บริหารที่มีอายุมากมีในระดับค่อนข้างดี ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงและวุฒิต่ำ มีคุณธรรมด้านการรู้จักข่มใจตนเองและด้านความเสียสละอยู่ในระดับดี ด้านความอดทนอยู่ในระดับดีมาก ส่วนด้านการรักษาสัจจะ ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงมีในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีคุณธรรมด้านการรักษาสัจจะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการรู้จักข่มใจตนเอง ด้านความเสียสละและความอดทน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ค่าร้อยละเปรียบเทียบความถี่สะสม และเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย

อรุณ วัชรธรรม (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาอำเภอ : บทบาทของนายอำเภอ ในการสร้างทีมงาน เป็นงานวิจัยที่อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อการศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของนายอำเภอโดยมุ่งศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างทีมงานและบทบาทของนายอำเภอเป็นหลัก ผู้วิจัยใช้กรอบแนวความคิดการสร้างทีมงานตามหลักของการพัฒนาองค์การโดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของการสร้างทีมงาน คือ การไว้น้ำใจ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการและการทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องชี้นำในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนตัวที่แตกต่างกัน อันได้แก่ การศึกษา อายุ อายุราชการและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม และความขัดแย้งกันในบทบาทของนายอำเภอจะส่งผลกระทบทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ปัจจัยทางด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ การไว้น้ำใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และชาวบ้านกับนายอำเภอจะส่งผลกระทบต่อการการทำงานเป็นทีม ผลกระทบต่อบรรยากาศกลุ่มทำงานนั้นไม่อาจสรุปผลได้ มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างคะแนน W.E.S. (the work environment scale) ที่ได้จากก่อนและหลังการใช้โมเดลฝึกอบรม ในด้านความมีประสิทธิภาพ ทางด้านองค์การนั้นพบว่า

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน พบว่า การสร้างทีมงานเป็นวิธีการอันหนึ่งในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติการกิจในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะขอความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียนโดยการใช้วิธีสร้างทีมงาน หรือการพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม

สมส่วน ลิ้มประเสริฐ (2532, หน้า 237-238) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับตำแหน่งอายุ และประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง 1 ด้าน คือ ด้านสังคม และอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน เมื่อเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนจากสูงไปหาลำดับที่ตรงกัน คือลำดับที่ 1 ด้านสังคม ลำดับที่ 2 ด้านประสิทธิผลในชีวิต ลำดับที่ 3 ด้านเกียรติยศชื่อเสียง ลำดับที่ 4 ด้านร่างกาย ลำดับที่ 5 ด้านความมั่นคงปลอดภัย จากการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนปรากฏว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านที่ระดับ .01 ในด้านสังคมและประสิทธิผลในชีวิต และระดับ .05 ในด้านเกียรติยศชื่อเสียง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูระดับ 1-4 ต่ำกว่าครูระดับ 5-8 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม และด้านร่างกาย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานด้านต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่นุสัยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และพบว่าผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับตามลำดับ วิธีจัดการกับ

ความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

2. งานวิจัยต่างประเทศ มาร์ติน (Martin, 1993, p. 1256) ได้ศึกษาทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี ศึกษาด้วยการสัมภาษณ์อาจารย์และผู้บริหารในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาท การเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและการเป็นผู้นำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

รีด (Reed, 1990, pp. 3190-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การแสดงเป็นตัวอย่างและการประเมิน โมเดลการพัฒนาทีม : การศึกษาภาคสนาม ในงานวิจัยนี้ได้มีการแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างและประเมินโมเดลการสร้างทีมในแง่ของความแตกต่างจากโมเดลการพัฒนาทีม (TDM) โมเดลการพัฒนาทีมถูกนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ของบริษัทบริการด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อวัดผลกระทบของโมเดลการพัฒนาทีมต่อตัวแปร 3 ตัว คือ ปฏิภานของผู้เข้าร่วมใช้โมเดลบรรยากาศของกลุ่มทำงานและควมมีประสิทธิภาพในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมรับรู้ว่าการใช้โมเดลการฝึกอบรมทีมนั้นเป็นประโยชน์

มาตาเฮรู (Mataheru, 1985, pp. 2716-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงงูใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัย พบว่า แรงงูใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุดได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงงูใจในการทำงาน

โฮเวอร์ (Hoover, 1990, p. 2942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

ฟอสเตอร์ (Foster, 1981, pp. 2394-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีต่อการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาเมืองซานฟรานซิสโก โดยศึกษาการบริหารงานเจ็ดงาน ตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การบริหารงานเรียงตามลำดับความสำคัญมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักเรียน การบริหารบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน การเงินกับธุรการ และอาคารสถานที่จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลน้อยตามกันทั้งตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครู