



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนประถมศึกษาปกติในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้เสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร
2. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. ทักษะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
4. ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์
5. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

กูลิค (Bartol & others. 1998 : 5 ; อ้างอิงจาก Gulick. 1936. Notes on the Theory of Organization Administration. p.13) กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยจำแนกเป็น 7 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

ฟาโย (Bartol & others. 1998 : 5 ; อ้างอิงจาก Fayol. 1949. General and Industrial Management. p.11) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

สมยศ นาวิการ (2538 :18) ให้ความหมาย การบริหาร ไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกับความพยายามของสมาชิกขององค์การและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ



ไซมอน (สจ๊วต อีตัน พจน. 2542 : 2 ; อ้างอิงจาก Simon, 1966. Public Administration, p.3) กล่าวว่า การบริหารคือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปนำทฤษฎีและศิลป์มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ

ความสำคัญของการบริหาร

องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือภาคเอกชน องค์การทางด้านการศึกษา ต่างก็เป็นการทำงานในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารงานโดยมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ตามความถนัดของสมาชิกทีมงานเพื่อที่จะให้งานของฝ่ายต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลักษณะใดก็ตาม โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีความนึกคิด และมีความเข้าใจของตนเองที่แตกต่างกัน อาจจะขาดเหตุผลได้เสมอ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การได้ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถรวมพลังของสมาชิกกลุ่ม เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ ประสานกิจกรรมต่างๆ จัดวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ตลอดจนคอยเป็นผู้ชี้แนะและกำกับการทำงาน ดังนั้น องค์การจะมีผลผลิตหรืองานมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในอันที่จะจัดกลุ่มคนทำงานให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (สจ๊วต อีตัน พจน. 2542 : 3-4)

สรุปการบริหารมีความสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารมีส่วนทำให้สามารถนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นคน เงิน และอุปกรณ์มารวมเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการผลิต ถ้าหากขาดการบริหาร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ต่างคนก็มีความนึกคิดมีเป้าหมายที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง การทำงานซับซ้อนและสิ้นเปลือง ค่อยประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำ
3. การบริหารจะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
4. การบริหารที่ประสบผลสำเร็จ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงภาพลักษณ์ของนักบริหาร



5. องค์การจะคงสภาพอยู่หรือมีความเจริญก้าวหน้า หรือถดถอยลงก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เกิดขึ้นในช่วงที่โรงงานอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของแรงงาน มีนักทฤษฎีที่สำคัญ คือ เฟรดเดอริค คับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor), แฟรงก์และลิเลียน (Frank and Lillian), และ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt)

เฟรดเดอริค คับเบิลยู เทเลอร์ (Massie & Douglas, 1981:16 ; อ้างอิงจาก Frederick W. Taylor, 1911, Principles of Scientific Management, p.86) ถือกันว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อว่า ปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้น สามารถจะแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้น เขาเสนอหลักการ 4 ประการ คือ 1) ให้ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานทำกันมาแบบลองผิดลองถูก 2.) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของตนเอง 3) ให้คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรม และพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน และ 4) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าว ก็คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด จากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกว่า ความเคลื่อนไหวและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (time and motion study) ด้วยการวิเคราะห์สายพานการทำงาน แยกแยะงานออกเป็นส่วนๆ จัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก แล้วกำหนดวิธีการทำงานที่จะช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่าย และแรงงานในการผลิตลง แต่ให้ผลผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด กรณีการจัดระบบสิ่งจูงใจ เทเลอร์เชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ คนงานที่ทำงานเกินมาตรฐานที่กำหนดจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างปกติตามจำนวนผลงานที่ทำได้เพิ่มขึ้นนั้น สำหรับหลักการของเทเลอร์มีผู้นำไปประยุกต์ใช้กันมาก แต่มีข้อวิจารณ์กันว่า เทเลอร์ให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและด้านกายภาพมากกว่าด้านสังคม และไม่คำนึงถึงความเครียดอันเกิดจากความต้องการด้านสังคมไม่ได้รับการตอบสนอง นอกจากนั้นการแบ่งงานกันทำก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คนงานมีขวัญกำลังใจดี และองค์การมีประสิทธิภาพ แต่กลับจะทำให้งานมีลักษณะเฉพาะ



5. องค์การจะคงสภาพอยู่หรือมีความเจริญก้าวหน้า หรือถดถอยลงก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เกิดขึ้นในช่วงที่โรงงานอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของพนักงาน มีนักทฤษฎีที่สำคัญ คือ เฟรดเดอริค คัมเบ็ลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor), แฟรงก์และลิเลียน (Frank and Lillian), และ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt)

เฟรดเดอริค คัมเบ็ลยู เทเลอร์ (Massie & Douglas, 1981:16 ; อ้างอิงจาก Frederick W. Taylor, 1911. Principles of Scientific Management, p.86) ถือกันว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อว่า ปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้น สามารถจะแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้น เขาเสนอหลักการ 4 ประการ คือ 1) ให้ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานทำกันมาแบบลองผิดลองถูก 2) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของตนเอง 3) ให้คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรม และพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน และ 4) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าว ก็คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด จากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกว่า ความเคลื่อนไหวและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (time and motion study) ด้วยการวิเคราะห์สายพานการทำงาน แยกแยะงานออกเป็นส่วนๆ จัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก แล้วกำหนดวิธีการทำงานที่จะช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่าย และแรงงานในการผลิตลง แต่ให้ผลผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด กรณีการจัดระบบสิ่งจูงใจ เทเลอร์เชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ คนงานที่ทำงานเกินมาตรฐานที่กำหนดจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างปกติตามจำนวนผลงานที่ทำได้เพิ่มขึ้นนั้น สำหรับหลักการของเทเลอร์มีผู้นำไปประยุกต์ใช้กันมาก แต่มีข้อวิจารณ์กันว่า เทเลอร์ให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและด้านกายภาพมากกว่าด้านสังคม และไม่คำนึงถึงความเครียดอันเกิดจากความต้องการด้านสังคมไม่ได้รับการตอบสนอง นอกจากนั้นการแบ่งงานกันทำก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คนงานมีขวัญกำลังใจดี และองค์การมีประสิทธิภาพ แต่กลับจะทำให้งานมีลักษณะเฉพาะ



เขาจะงัดเงินไป คนงานขาดความพึงพอใจ เบื่องาน คุณภาพการทำงานต่ำ ขาดงาน และลาออกจากงาน (Bartol & others. 1998 : 19)

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management Theory)

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหารมีหลักการให้นักบริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกัน ปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานด้านการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ

เฮนรี ฟาโย (Hellriegel & Slocum. 1995 : 46 ; อ้างอิงจาก Fayol. 1949. General and Industrial Management. p.149) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้ หากเข้าใจหน้าที่พื้นฐานและหลักการบริหารดีพอ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของเขาคือ 1) กำหนดหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับองค์การที่จะทำให้บรรลุจุดหมายและ 2) จัดกลุ่มงานเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงาน แต่ช่วยลดค่าใช้จ่ายลง กรณีเกี่ยวกับหน้าที่ฟาโยเห็นว่าองค์การควรมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม กรณีเกี่ยวกับหลักการ ฟาโยได้พัฒนาหลักการบริหารขึ้น 14 ประการที่เขาเชื่อว่า หากมีการฝึกอบรมดีพอก็จะทำให้ได้ผู้บริหารที่ดีได้ สำหรับหลักการต่างๆ มีดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labour) ตามความถนัดหรือความชำนาญ
2. หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (authority) ควบคู่กับความรับผิดชอบ (responsibility)
3. หลักการเกี่ยวกับการมีระเบียบวินัย (discipline)
4. หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง (unity of direction) ทุกกิจกรรมต้องมุ่งบรรลุจุดหมายขององค์การ
5. หลักการความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest to general interest)
7. หลักความยุติธรรมค่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (remuneration)
8. หลักการรวมศูนย์อำนาจ (centralization) ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติก็ควรมีอำนาจอย่างเพียงพอด้วย
9. หลักการมีสายบังคับบัญชา (hierarchy/scale chain) จากบนลงล่าง มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารด้วย โดยปกติแสดงเป็นแผนภาพ



10. หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (order) วัสดุอุปกรณ์และผู้ปฏิบัติควรให้อยู่ในที่
เหมาะสมสะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติควรรับผิดชอบงานหรืออยู่ในตำแหน่งที่
เหมาะสม (right person should be in the right place)
11. หลักความเสมอภาค (equity) เป็นมิตรและมีความยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติ
12. หลักความมั่นคงในการทำงาน (stability of staff)
13. หลักความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)
14. หลักการสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (spirit de corps)

ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Management Theory)

แนวความคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าในการบริหารองค์การนอกจากจะยึดมั่นในความสำเร็จ
ของงานเป็นสำคัญแล้ว ยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านตัวบุคคลด้วย หลักการของทฤษฎีนี้คือการ
ที่จะจัดระเบียบแบบแผนขององค์การ โดยไม่พิจารณาถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติเลย บ่อมนำไม่ได้
ผลเพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ย่อมมีความรู้สึกอารมณ์และความคิดส่วนตัวบุคคล ความขัดแย้ง
ในการบริหารงานอาจเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจึงควรขจัดความขัดแย้งอย่างฉลาดโดยการสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Bartol & others. 1998 : 18)

แนวทางการบริหารจึงเน้นที่ตัวบุคคล และมีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ และทฤษฎีการ
จูงใจมาใช้ในการบริหารเพื่อขจัดความขัดแย้งในหน่วยงาน

นักบริหารในยุคนี้ได้แก่ แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett) , ยอร์จ เอลตัน
เมโย (George Elton Mayo) และ ฟรีทซ์ โรธลิเบอร์เกอร์ (Fritz Roethlisberger)

ในยุคนี้มีการศึกษาที่เรียกว่า ฮอว์ธอร์น สดาศี (Hawthorne study) เป็นการศึกษาถึงความ
สัมพันธ์ระหว่างกำหนัดเงื่อนไขในการทำงานกับผลผลิตของโรงงานผลการทดลองพบว่า การ
บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงคนด้วย ไม่ใช่คำนึงถึงงานแต่เพียงอย่างเดียว การปรับค่าแรง
งานและสภาพแวดล้อมของการทำงานไม่ได้ช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้นเลย

แนวความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

1. เชื่อว่าคนงานเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ
2. การให้การดูแลและนิเทศงานด้วยความเอาใจใส่ จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจซึ่งเป็นเรื่อง
สำคัญของการทำงาน
3. ปริมาณของการทำงานขึ้นอยู่กับสภาพร่างกายและสังคม
4. การให้รางวัลทางใจมีผลต่อการทำงานมากกว่าค่าแรง
5. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ มิได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป



การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne study) สรุปได้ว่า

1. การกำหนดค่าแรงมิได้เป็นแรงจูงใจแต่เพียงอย่างเดียว แต่การไม่ลงโทษทางสังคมต่างหากที่เป็นข้อจำกัดของความสำเร็จ
2. คนงานจะตอบสนององค์การในฐานะสมาชิกอย่างไม่มีพิธีการซึ่งมิใช่เป็นเรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. ระดับของผลผลิตของงานจะถูกกำหนดโดยปทัสถานทางสังคมขององค์การอุปนัยมากกว่าสมรรถภาพทางด้านร่างกายของคน
4. ความชำนาญงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่สุด ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จในองค์การ การทำอะไรซ้ำๆ กันนานๆ เฉพาะเรื่อง จะก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย
5. คนงานจะใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการในการปกป้องตนเองให้พ้นจากการถูกตำหนิ
6. สังคมที่ไม่เป็นทางการ จะมีปฏิสัมพันธ์กับการบริหารงาน
7. การกำหนดให้ผู้ควบคุมงานที่น้อยคนไม่ช่วยให้เกิดการนิเทศที่ดี
8. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ มักจะมีความสำคัญพอๆ กับผู้นำแบบเป็นทางการ
9. คนแต่ละคนต่างก็มีความสามารถและมีใช้เครื่องจักร

ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Theory)

ยุคนี้เป็นยุคที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมขององค์การที่ปรากฏในการบริหารเป็นอย่างไร โดยอาศัยแนวทางการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาสังคมเป็นหลัก

ปรัชญาทางการบริหาร มีว่าใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในฐานะทรัพยากรมนุษย์

(Use people well as Human Resources)

นักบริหารยุคนี้มี เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard), เฮอร์เบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon), แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber), แมกซ์ เกรเกอร์ (Mc Gregor) และ มัสโล (Maslow) เป็นต้น

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Hellriegel & Slocum. 1995 : 48 ; อ้างอิงจาก Chester I. Barnard. 1966. The Function of the Executive. p.4) เป็นผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่ว่า อำนาจหน้าที่นั้นแท้จริงมิได้อยู่ที่ผู้มีอำนาจในการออกคำสั่ง แต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติว่าจะยินยอมรับคำสั่งนั้นมากน้อยเพียงใด เนื่องจากผู้ปฏิบัติจะมีส่วนหนึ่งของจิตใจที่เรียกว่า ส่วนที่ไม่จำเป็นต้องฟังใจ เขาอาจปฏิเสธคำสั่งใด ที่เขาเห็นว่าสิ่งตกอยู่ในส่วนนั้นของจิตใจ ดังนั้น



ผู้บริหารจะต้องจัดองค์ประกอบพื้นฐานสามประการให้มีประสิทธิภาพ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การให้ชัดเจน การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และการเหนี่ยวนำความตั้งใจหรือความสนใจ โดยการจัดตั้งใจโดยเฉพาะสิ่งจูงใจทางด้านสังคมและด้านจิตวิทยา ซึ่งบาร์นาร์ด เห็นว่ามีความสำคัญกว่าสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจหรือทางกายภาพ

ไซมอน (สจ๊วต อี. ฮันตัน พจน. 2542 : 16 ; อ้างอิงจาก Simon. 1966. Public Administration. p.24) มองการบริหารว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การโดยเน้นให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ หรือจุดหมายที่ผู้บริหารเลือกแล้วตามแนวคิดของไซมอน จึงมองการบริหารว่า หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ไซมอนถือว่าเป็นบิดาแห่งการตัดสินใจ เขาบอกว่าในการตัดสินใจเพื่อการแก้ปัญหานั้นไม่มีทางเลือกทางหนึ่งทางใดที่ดีที่สุด มีแต่ทางเลือกที่ดีกว่าทางเลือกอื่นๆ เท่านั้นเอง

แมกซ์ เวเบอร์ (Hellriegel & Slocum. 1995 : 48 ; อ้างอิงจาก Max Weber 1966. The Theory of Social and Economic Organization. pp.221-222) แนวความคิดของเวเบอร์ค่อนข้างใกล้เคียงกับแนวความคิดทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มากกว่าแบบพฤติกรรมศาสตร์ เวเบอร์พูดถึงอำนาจหน้าที่ให้เห็นชัดเจนในมโนทัศน์ที่ว่า องค์การทางการบริหารนั้นต่างก็เป็นอิสระต่อกันและจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันตามระบบสังคม ซึ่งแนวความคิดของเขาสามารถจะนำไปใช้กับการบริหารองค์การได้ดีจากหลักการสำคัญ 7 ประการดังนี้

1. หลักการมีกฎและระเบียบข้อบังคับ (rules and regulation) เพื่อควบคุมการตัดสินใจ
 2. หลักความไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎและระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ปลอดภ้ยจากการกระทำตามอำเภอใจ
 3. หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labour) ตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง
 4. หลักการโครงสร้างสายบังคับบัญชา (hierarchical structure)
 5. หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (life-long career)
 6. หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (authority) โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ
 7. หลักความเป็นเหตุผล (rationality) ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย
- การบริหารในยุคนี้ จึงเป็นยุคเริ่มต้นการใช้ทฤษฎีองค์การ (Organization theory) อย่างเป็นทางการมากขึ้นและมององค์การในเชิงระบบสังคม (Social System) การบริหารในยุคนี้ถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ จึงต้องใช้คนให้คุ้มค่าในฐานะทรัพยากรมนุษย์



หลังจากนั้นเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน การบริหารการศึกษามักจะกล่าวถึง หลักการประชาธิปไตยทางการบริหาร ประชาธิปไตยทางการนิเทศ ประชาธิปไตยทางการสอน ประชาธิปไตยทางการตัดสินใจ ประชาธิปไตยทางการฝึกปฏิบัติ เป็นต้น การบริหารการศึกษาในระยะหลังนี้จึงเกี่ยวข้องกับ หลักการประชาธิปไตย (The Democratic Approach) ตั้งแต่ปี ก.ศ. 1960 เป็นต้นมา โดยมีการวิเคราะห์ วิจัยและเขียนตำราทางการบริหารการศึกษามากขึ้น

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่า ควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และการเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่าทุกอย่าง ส่วน จะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด สถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงผลผลิตขององค์การเป็นหลักการบริหาร จึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

ทฤษฎีการบริหารโดยสถานการณ์ (Contingency Theory)

เฟรด อี เฟลด์เลอร์ (วิโรจน์ สารัตนะ. 2542 : 25-26 ; อ้างอิงจาก Fred E. Fiedler. 1967. Engineer the Job to Fit the Manager. 1965. p.36) กล่าวว่า การบริหารโดยสถานการณ์มีหลักการสำคัญดังนี้ คือ

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิดและยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบ จะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด มาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

6.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล

6.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุม
งาน เป็นต้น

6.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

6.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินการขององค์การ เป็นต้น

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาที่รัฐมุ่งให้ผู้เรียนที่มีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ดถึงย่างเข้าปีที่สิบห้า ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ให้มีความสามารถในการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีความสามารถในการประกอบอาชีพสมควรแก่วัย สามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดี ของชาติในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (สพช. 2536 : 4) กล่าวว่า ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานภายในโรงเรียนออกเป็น 6 งาน คือ งาน วิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการจัดการควบคุม กำกับระบบการศึกษาให้บรรลุจุดหมาย ของแผนการศึกษาแห่งชาติและปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการการ ประถมศึกษาโดยตรง โรงเรียนประถมศึกษาทั้งประเทศตั้งอยู่ในท้องถิ่นที่แตกต่างกันทั้งทางด้าน ภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน นอก จากนี้โรงเรียนประถมศึกษายังมีหลายขนาดตั้งแต่โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรง เรียนขนาดใหญ่ จึงทำให้นักเรียนมีคุณภาพที่แตกต่างกันทั้งๆ ที่ใช้หลักสูตรเดียวกัน (สพช. 2536 : 31) สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานภายในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ย่างใน สนอง เดริอมาก (2540 : 1167-1173) กล่าวว่า งานบริหารโรงเรียนมีขอบข่ายครอบคลุมงานรวม 6 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเข้าใจ ขอบข่ายงาน เพื่อจะได้บริหารงานให้ครอบคลุมงานต่างๆ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา งานวิชาการมีขอบข่ายดังต่อไปนี้

1.1 งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

1.2 งานด้านการเรียนการสอน

1.3 งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

1.4 งานวัดและประเมินผล

- 1.5 งานห้องสมุด
- 1.6 งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
- 1.7 งานส่งเสริมการสอน
- 1.8 งานประชุมอบรมทางวิชาการ

2. งานบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติซึ่งรับนโยบายจากหน่วยงานรับผิดชอบการประถมศึกษาในระดับสูงขึ้นไป ภารกิจงานบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากรได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับอำเภอและจังหวัดแล้ว ดังนั้นงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จึงเน้นหนักเฉพาะภารกิจต่อไปนี้

- 2.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร
- 2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 2.3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
- 2.4 การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- 2.5 การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรทราบขอบข่ายของงานให้ชัดเจน เพื่อจะได้ให้คำแนะนำและเสนอแนะการจัดกิจกรรมได้เป็นอย่างดี งานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษามีหลายกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

3.1 กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ระเบียบที่เกี่ยวข้องและเรื่องเกี่ยวกับตัวนักเรียน เช่น การจัดทำเขตนบริการ การจัดทำสำมะโนนักเรียน การเกณฑ์-การรับนักเรียนเข้าเรียน การปฐมนิเทศผู้ปกครอง การแก้ปัญหาเด็กเรียนขาดเรียน เป็นต้น

3.2 กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน เช่น การบริการสุขภาพ การจัดหาอาหารกลางวัน การบริการแนะแนว การบริการนักเรียนขาดแคลนทุนการศึกษา เป็นต้น

3.3 กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน กิจกรรมตั้งชุมชนต่างๆ กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน การจัดทัศนศึกษา การจัดกีฬา การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรม การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน

3.4 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า เช่น การติดตามผลนักเรียน การตั้งสมาคมศิษย์เก่า การสรรหาและขอยกย่องคนดีคนเก่งประจำท้องถิ่นและชุมชน



4. งานธุรการและการเงิน มีขอบข่ายงาน ดังนี้

- 4.1 งานสารบรรณ
- 4.2 งานทะเบียนและรายงาน
- 4.3 งานที่เกี่ยวกับรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา
- 4.4 งานประชาสัมพันธ์

5. งานอาคารสถานที่ มีขอบข่ายของงานครอบคลุมลักษณะของงาน 5 อย่าง คือ

5.1 การจัดสร้างอาคารสถานที่อันรวมถึงการวางแผนการก่อสร้างอาคาร การควบคุมการก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบให้เป็นไปตามหลักการจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่

5.2 การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุดคือการเรียนการสอนโดยตรง เกิดการเรียนรู้นอกห้องเรียนของนักเรียนและคณาจารย์

5.3 การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับตกแต่งและซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้คงสภาพเดิม หรือเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุด

5.4 การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การควบคุมดูแลทั่วไป กำกับ ติดตาม และ การใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่ง รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

5.5 การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานด้านนี้ให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์สูงสุดและเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ของปีถัดไป

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ 2 ทาง คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการให้และการรับความร่วมมือ การสนับสนุน และความช่วยเหลือได้อย่างเต็มที่ ซึ่งโดยทั่วไป มีขอบข่ายดังนี้

6.1 การประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อันจะช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้นในขอบข่ายงานนี้ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การจัดทำจุลสารหรือสิ่งตีพิมพ์ จัดป้ายประกาศ เผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียน การพบปะเยี่ยมเยียนในวาระที่เหมาะสม เป็นต้น

6.2 การให้บริการแก่ชุมชน คือ การให้บริการด้านต่างๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้ เช่น การให้บริการทางวิชาการ ให้คำแนะนำปรึกษาหรือในกิจกรรมของชุมชน ให้บริการอาคารสถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์

6.3 การร่วมกิจกรรมของชุมชน คือ การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของชุมชนเท่าที่โรงเรียนมีความสามารถ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประเพณีท้องถิ่น กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น หรือกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

6.4 การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสเชิญชวนหรือหาทางให้บุคคลในชุมชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เช่น การเชิญประชาชนมาร่วมในกิจกรรมงานวันเด็ก หรือวันสำคัญอื่นๆ ของโรงเรียน การเชิญบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรในโรงเรียน ให้บุคคลในชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนโดยช่วยเหลือด้านแรงงานหรือวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

6.5 การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ ในท้องถิ่น คือ การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ เช่น การให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนในกลุ่มและชุมชน การจัดกิจกรรมเสริมการศึกษาของนักเรียน การจัดตั้งกลุ่มหรือชมรมศิษย์เก่า หรือสมาคมครูและผู้ปกครอง เป็นต้น

แคมป์เบลล์ และคนอื่นๆ (Campbell and others, 1987 : 116-149) ได้เสนอแนะว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์การสอนและการประเมินผลการสอน

2. งานธุรการและการเงิน งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอนสิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ งบประมาณ ค่าใช้จ่ายตามแบบแผนของทางราชการงานสารบรรณ งานพัสดุ-ครุภัณฑ์

3. การบริหารงานบุคคล ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่อขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารบุคคลในเรื่อง นโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงานและการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน



4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนต่อชุมชน และบทบาทขององค์กรต่างๆ ในชุมชน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึง อาคารสถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องกิจการนักเรียนและจัดรูปองค์กรของนักเรียน ระเบียบและทะเบียนต่างๆ การจัดบริการให้แก่ นักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยนักเรียน

ทักษะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

ตามปกติเรามักจะพิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกลักษณะภายนอกเท่านั้น แต่แท้จริงแล้ว การพิจารณาทักษะทางการบริหารควบคู่กันไปด้วยนั้นจะทำให้เรามองเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารของผู้บริหารไว้ดังนี้

บันลือ พดุษะวัน (2535 : 73-87) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. ทักษะในการเป็นผู้นำ
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะในการใช้กระบวนการหมู่พวกและสังคม
4. ทักษะในการบริหารบุคลากร
5. ทักษะในการประเมินผล

จอห์น เอ็ม. ไอแวนเซวิช และมิเชล ที. แมทเตสสัน (กองบรรณาธิการ. 2542 : 42 ; อ้างอิงจาก John M. Ivancevich and Michael T. Matteson. 1996. Managing for Performance. pp. 58-60) ศาสตราจารย์ทางด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารแห่งมหาวิทยาลัยฮุสตัน ได้กล่าวว่า ทักษะในการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ทักษะต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารควรประกอบด้วย



1. ทักษะด้านเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน
2. ทักษะในการวิเคราะห์
3. ทักษะในการตัดสินใจ
4. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร
5. ทักษะมนุษยสัมพันธ์
6. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
7. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด

ในการพิจารณาถึงทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร ทฤษฎีที่น่าสนใจในเรื่องนี้ คือ แนวคิดของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1975 : 33-42) โดยได้วิเคราะห์ถึงทักษะของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ แคทซ์ (Katz) พบว่า ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)

ทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz)

1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ ผู้บริหารต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ความรู้ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้น เพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทักษะด้านคตินิยมที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ เช่น การกำหนดนโยบายการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การจัดการความขัดแย้ง

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์อย่างดี ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับคนหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและวิชาการทางสังคมศาสตร์เกี่ยวกับจิตวิทยา



ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการนึกกำลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้อย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่างๆ

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง มีความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินงานหรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกาย ทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

3.1 ทักษะทางด้านการวางแผนหรือโครงการ

3.2 ทักษะทางด้านการระดมการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร

3.3 ทักษะทางด้านการจัดการ

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1975 : 33-42) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรที่จะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าต่อไปอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ทฤษฎี 3 ทักษะ ตามแนวคิดของแคทซ์ (Robert L. Katz) มีส่วนสัมพันธ์ในการนำมาใช้ปฏิบัติการกิจด้านต่างๆ ของการบริหารงานในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน การบริหารธุรการการเงิน อาคารสถานที่และการบริการ ตลอดจนการบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งถ้าผู้บริหารมีทักษะทั้ง 3 ประการครบถ้วนก็จะทำให้การปฏิบัติการกิจต่างๆ ของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร สรุปได้ว่า หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาททางการบริหารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว เช่น การใช้ความคิดและสติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ การใช้เทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง การจัดการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร การแสวงและใช้ทรัพยากร ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม และการพูดการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นต้น

ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

ความหมายของพฤติกรรม

กูธเรนส์ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542 : 68 ; อ้างอิงจาก Luthans, 1973, Organizational Behavior, p.44) กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ตามแบบวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้ยาก โดยศึกษาในด้านต่างๆ เน้นความเข้าใจของบุคคลแต่ละคนที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ โดยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สามารถศึกษาได้ คือ ด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2540 : 223) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมเป็นกิริยาอาการที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าภายนอก การแสดงออกนั้น อาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์หรือจากการศึกษาอบรมต่างๆ การแสดงออกนี้อาจจะเป็นได้ทั้งรูปคดี้อยตาม หรือต่อต้าน และอาจเป็นไปได้ทั้งในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมนั้น และ/หรือ ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้อีก

สุภัททา ปิ่นทะแพทย์ (2542 : 5) กล่าวว่า พฤติกรรม (Behavior) คือ การกระทำหรือกิจกรรมของมนุษย์ที่สามารถสังเกตได้หรือใช้เครื่องมือวัดได้ หรือสังเกตได้โดยทางอ้อม

จากแนวคิดของนักวิชาการ จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกทางความคิดและความรู้สึกของบุคคลซึ่งปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

ความสำคัญของพฤติกรรม

พฤติกรรมเป็นคุณสมบัติหรือเป็นลักษณะประจำตัวของทุกสิ่งที่มีชีวิตซึ่งในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะของมนุษย์เท่านั้นเพราะว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหลายปัจจัยที่ประกอบกันเข้าเป็นองค์การ เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้น ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตัวบุคคลนี้หาใช่สิ่งที่ผู้บริหารงานจะบังคับได้รูปตามชอบใจของคนได้ไม่ เพราะแต่ละบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มคนนั้นต่างก็มีบุคลิก ลักษณะ มีความต้องการ และมีค่านิยมแตกต่างกันออกไปโดยธรรมชาติ ความพยายามที่จะบังคับบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการ ย่อมเป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจจากบุคคล ฉะนั้น นักบริหารที่ฉลาดจึงใช้วิธีชักจูงและโน้มน้าวนานกว่าการใช้อำนาจบังคับพร้อมกันนั้นก็ต้องก่อให้เกิดการประนีประนอมระหว่างจุดประสงค์ขององค์การกับจุดประสงค์ของบุคคลให้สอดคล้องกันหรือมีการขัดแย้งน้อยที่สุดด้วย



เรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ โรมัส ไดรเออร์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2540 : 224 ; อ้างอิงจาก Dreir. 1954. Executive as a Human Chemist. p.79) ได้เปรียบเทียบไว้อย่างน่าฟังไว้ในหนังสือ The Executive as Human Chemist โดยกล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลเปรียบเหมือนกับนักเคมีที่ดำเนินงานในห้องทดลองที่มีธาตุทางเคมีต่างๆ มากมาย การที่นักเคมีจะผสมผสานเคมีเหล่านั้นเข้าด้วยกัน นักเคมีต้องทราบคุณสมบัติของสารเคมีแต่ละอย่างดีแล้ว มิฉะนั้นสารที่ผสมได้อาจเป็นได้ทั้งยารักษาโรคที่ช่วยให้คนดำรงชีวิตอยู่ได้ หรืออาจเป็นวัตถุระเบิดที่จะทำลายตัวนักเคมีนั้น รวมทั้งห้องทดลอง (หน่วยงาน) ให้พินาศไปได้ ความสำคัญจึงอยู่ที่นักเคมีหรือผู้บริหารงานในองค์กรนั้นๆ จะต้องรู้จักใช้สาร หรือบุคคลให้ถูกต้องตามลักษณะหรือพฤติกรรมอันหมายถึงความเข้าใจ ความสามารถคาดคะเนผลและสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้ เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากบุคคลทุกคนที่ร่วมมือกันในองค์กร และพึงเข้าใจว่าอำนาจ ระเบียบวินัย และความเลียบขาคมิใช้จุดสุดท้าย (End) ในการที่จะบังคับบุคคลให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ (Willing co-operation) เพราะแม้ในวงการทหารก็ยอมรับในเรื่องคุณค่าของบุคคล ดังเช่น จอมพล มอนต์ โทมอร์ นักการทหารผู้ยิ่งใหญ่ในสงครามโลกครั้งที่สอง และมีประสบการณ์จากการบัญชาการรบมาเป็นเวลานานกล่าวว่า

เป็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่า สงครามเอาชนะได้จากดวงใจมนุษย์เป็นเบื้องแรก ... วัตถุประสงค์ที่นายพลจะต้องจัดการด้วยนั้นก็คือคนนี้เป็นความจริงในวงการพลเรือนเช่นกัน ... ในการยุทธ์ กองทัพจะต้องแข็งแรงเหมือนเหล็กกล้า และก็อาจจะทำให้เกรงเช่นนั้นได้ แต่ก็เหมือนกับเหล็กกล้านั้นแหละที่ว่ากว่าจะทำให้คุณภาพดีเยี่ยมได้ก็ต้องมีการกระเตรียมอย่างมาก และหลังจากที่มีส่วนประกอบที่เหมาะสม และจัดทำอย่างถูกต้อง มันไม่เหมือนกับเหล็กในแง่ที่ว่า กองทัพนั้นเป็นเครื่องมือที่ละเอียดละออและอาจเสียหายได้ง่าย องค์ประกอบเบื้องต้นแรกของกองทัพคือ ทหาร ฉะนั้น ถ้าจะจัดการกองทัพให้ดีแล้วก็มี ความจำเป็นที่จะต้องรู้จักคุณลักษณะของบุคคล ...

พฤติกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน บางแห่งอาจจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อการผลิตสินค้า บางแห่งเพื่อการพัฒนาคน ซึ่งองค์กรทุกชนิดจะต้องประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทำงานเป็นรายบุคคล และทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. พฤติกรรมมนุษย์ระดับบุคคล (Personal Behavior)
2. พฤติกรรมมนุษย์ระดับกลุ่ม (Group Behavior)
3. พฤติกรรมมนุษย์ระดับองค์กร (Organization Behavior)



พฤติกรรมมนุษย์ระดับบุคคล (Personal Behavior)

การศึกษาพฤติกรรมในระดับบุคคลนั้น โดยทั่วไปย่อมจะมีตัวแปรหรือปัจจัยพฤติกรรมของมนุษย์อยู่มากมาย การที่จะทราบถึงตัวกำหนดทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ทั้งหมดนั้นเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตาม นักพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาเรื่ององค์การโดยทั่วไปจะยอมรับกันว่า เมื่อกล่าวถึงการศึกษาพฤติกรรมในระดับบุคคลแล้วย่อมจะประกอบด้วยการวิเคราะห์จิตปัจจัยในลักษณะสำคัญๆ ของคน อันได้แก่ การรับรู้ บุคลิกภาพ การสนใจ และทำที่หรือเจตคติโดยศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ให้ละเอียดเสียก่อน เพื่อให้รู้จักธรรมชาติแห่งพฤติกรรมของคนในลักษณะที่เกี่ยวกับองค์การ

เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2539 : 1) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลโดยสรุปดังต่อไปนี้คือ การดำเนินงานที่องค์การสร้างขึ้นเป็นผลมาจากการปรับองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกัน และเข้ากันได้ระหว่างองค์ประกอบที่เกี่ยวกับบุคคล เช่น ความสามารถ ความต้องการ เป็นต้น

การที่คนเราแตกต่างจากสัตว์ทำให้คนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ทำให้ยากที่จะศึกษาพฤติกรรมของคนนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เฉพาะพฤติกรรมของบุคคลในส่วนลึกยังมีลักษณะที่อยู่ในคำนิยมของคนเข้าเกี่ยวข้องด้วย ทำให้ยากแก่การวิเคราะห์ อย่างไรก็ตามนักวิเคราะห์ได้พยายามที่จะทำทุกรูปแบบที่เขาจะหาอธิบายได้ โดยในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 และต้นศตวรรษที่ 19 มีกลุ่มนักคิดได้พยายามเสนอพฤติกรรมของมนุษย์แบบต่างๆ ไว้ 5 แบบ คือ มนุษย์ตามแบบจิตวิทยาวิเคราะห์ มนุษย์ตามแบบพฤติกรรมนิยม มนุษย์ตามแบบมนุษยนิยม มนุษย์ตามแบบที่จะคงอยู่และมนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบ (ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542 : 71-74 ; อ้างอิงจาก Luthans, 1973. Organizational Behavior, p.333)

พฤติกรรมมนุษย์ระดับกลุ่ม (Group Behavior)

ปกติการทำงานของกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับองค์การตลอดเวลาและบุคคลที่ทำงานอยู่ องค์การหนึ่งก็จะมีความสัมพันธ์กับอีกองค์การหนึ่ง โดยเป็นระบบสายงานหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ พฤติกรรมส่วนตัวกับพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันอยู่เสมอ

พฤติกรรมระดับกลุ่มสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. พฤติกรรมเฉพาะตัว เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับบุคคลแล้วแสดงออกด้วยการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งบางครั้งเป็นคุณและบางครั้งอาจเป็นโทษก็ได้
2. พฤติกรรมกลุ่มทำงาน เกิดจากการพัฒนาทีมงานทางด้านการจัดการ เทคโนโลยีระบบการบริหาร ที่กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตามนโยบายขององค์การ



ซึ่งสรุปได้ว่า พฤติกรรมของกลุ่มจะส่งผลต่อการผลิตขององค์กร เนื่องจากอิทธิพลและพลังต่างๆ จะถูกถ่ายทอดออกมารวมกัน และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันต่อไป

พฤติกรรมมนุษย์ระดับองค์การ (Organization Behavior)

เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำต้องประสานความร่วมมือ โดยอาศัยบุคลากร ระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน ความรู้ทางสังคมวิทยา จิตวิทยา มนุษยวิทยา เทคโนโลยี มาใช้ร่วมกับการพัฒนาองค์การให้สัมฤทธิ์ผล

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 73) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การเอาไว้ดังนี้ “พฤติกรรมองค์การเป็นวิชาที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทักษะคติ ปริมาณงานของคนงานต่างๆ ในองค์การ ความรู้สึกต่างๆ และการกระทำ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ”

พฤติกรรมระดับองค์การมีสิ่งเกี่ยวข้องดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน
2. การเป็นผู้นำ เป็นผู้กำหนดแนวนโยบายและวางแผน จัดองค์การประสานงานและควบคุมการทำงานตามเป้าหมาย รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน
3. สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก มีผลกระทบต่อความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าสิ่งแวดล้อมดีจะกระตุ้นความสนใจให้ทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น
4. บรรยากาศในองค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การ มีการติดต่อประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน การจัดและการบริหารสำนักงานอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

แนวความคิด เรื่องพฤติกรรมศาสตร์ จะเน้นจุดสำคัญที่ความเข้าใจในตัวบุคคลแต่ละคน และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเหล่านั้น นักจิตวิทยานับว่านิมิตบาทสำคัญต่อแนวความคิดนี้มากในฐานะที่เป็นผู้ให้ความสว่างเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านต่างๆ ของมนุษย์ เช่น เรื่องการ **งูใจ** และภาวะผู้นำ เป็นต้น

พฤติกรรมนับเป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์ อันประกอบด้วยวิชาอย่างน้อย 3 วิชา ซึ่งได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ซึ่งแต่ละสาขาของวิชาต่างๆ เหล่านี้ล้วนศึกษาเกี่ยวกับ



ซึ่งสรุปได้ว่า พฤติกรรมของกลุ่มจะส่งผลต่อการผลิตขององค์การ เนื่องจากอิทธิพลและพลังต่างๆ จะถูกถ่ายทอดออกมารวมกัน และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันต่อไป

พฤติกรรมมนุษย์ระดับองค์การ (Organization Behavior)

เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำต้องประสานความร่วมมือ โดยอาศัยบุคลากร ระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน ความรู้ทางสังคมวิทยา จิตวิทยา มนุษยวิทยา เทคโนโลยี มาใช้ร่วมกับการพัฒนาองค์การให้สัมฤทธิ์ผล

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 73) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การเอาไว้ดังนี้ “พฤติกรรมองค์การเป็นวิชาที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทักษะ ทักษะ ปริมาณงานของคนงานต่างๆ ในองค์การ ความรู้ลึกต่างๆ และการกระทำ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ”

พฤติกรรมระดับองค์การมีสิ่งเกี่ยวข้องดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน
2. การเป็นผู้นำ เป็นผู้กำหนดแนวนโยบายและวางแผน จัดองค์การประสานงานและควบคุมการทำงานตามเป้าหมาย รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน
3. สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก มีผลกระทบต่อความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าสิ่งแวดล้อมดีจะกระตุ้นความสนใจให้ทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น
4. บรรยากาศในองค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การ มีการติดต่อประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน การจัดและการบริหารสำนักงานอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

แนวความคิด เรื่องพฤติกรรมศาสตร์ จะเน้นจุดสำคัญที่ความเข้าใจในตัวบุคคลแต่ละคน และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเหล่านั้น นักจิตวิทยานับว่ามีบทบาทสำคัญต่อแนวความคิดนี้มากในฐานะที่เป็นผู้ให้ความสว่างเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านต่างๆ ของมนุษย์ เช่น เรื่องการจูงใจ และภาวะผู้นำ เป็นต้น

พฤติกรรมนับเป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์ อันประกอบด้วยวิชาอย่างน้อย 3 วิชา ซึ่งได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ซึ่งแต่ละสาขาของวิชาต่างๆ เหล่านี้ล้วนศึกษาเกี่ยวกับ



พฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ แต่ละสาขาวิชาเหล่านี้ล้วนแต่มีวิธีการศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป เข้าใจว่า จิตวิทยา ศึกษาจิตของมนุษย์เป็นรายบุคคล สังคมวิทยาเน้นที่กลุ่ม ส่วนมนุษยวิทยานั้นเน้นที่วัฒนธรรมและการปรับตัวของมนุษย์ทั้งบุคคล และกลุ่มตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันเพื่อจะได้พยายามเข้าใจอนาคตของพฤติกรรมมนุษย์เหล่านั้น เป็นต้น พฤติกรรมศาสตร์เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ตามแบบวิทยาศาสตร์แม้ว่าพฤติกรรมศาสตร์ จะเป็นวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้ยาก แต่จัดได้ว่าเป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์โดยอาศัยหลัก 1) การ ทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ 2) ที่ว่ามนุษย์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 3) การเน้นที่ความ พยายามในการทำนายมนุษย์ว่าจะแสดงออกอย่างไร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนั้นเช่นนี้ เป็นต้น ซึ่ง การทำความเข้าใจพฤติกรรมศาสตร์ในเบื้องต้นนี้ จำเป็นต้องเข้าใจแนวการศึกษาของวิชาต่างๆ ที่ ประกอบกันขึ้นเป็นวิชาพฤติกรรม คือ

1. จิตวิทยา เป็นวิชาที่มีอิทธิพลมากต่อการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์และพฤติกรรมองค์ การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การต่างๆ เป็นวิชาที่ อาจจะถือได้ว่าเป็นวิทยาศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540 : 220) นักจิตวิทยาได้พยายามศึกษาทุกแง่มุมของพฤติกรรมของมนุษย์ นักจิตวิทยาทุกสาขาล้วนยอมรับ ว่า กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ของมนุษย์เป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมความสำคัญ ของการเรียนรู้ มีผู้อธิบายว่า ชีวิตย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ มิใช่ทักษะ ในการเรียนรู้ต่างๆ จากชีวิตประจำวันของเราเท่านั้น มนุษย์ยังพยายามเรียนรู้ประสบการณ์จาก บุคคลอื่นๆ เช่น เด็ก และประชาชนในสังคมอื่นๆ อีกด้วย (พิชิต สุขเจริญพงษ์, 2538 : 11 ; อ้างอิง จาก Miller, 1962. The Science 2 Mental life. p.212)

การเรียนรู้มีความสำคัญยิ่งต่อการเข้าใจพฤติกรรมองค์การ ด้วยเหตุที่ว่าแนวความคิดทั้ง หลายของมนุษย์นั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้ของเขานั้นเอง ในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ นั้น เช่น

พฤติกรรมต่างๆ ย่อมมีที่มา

พฤติกรรมทั้งหลายย่อมเป็นเรื่องของความมุ่งหมาย และเป้าหมายของมนุษย์

พฤติกรรมย่อมมีผลมาจากปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อมของเขา

จากสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม มนุษย์แต่ละคนย่อมพัฒนาแบบของ บุคลิกภาพของเขาเองขึ้น

แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันไปในด้านค่านิยม เจตคติ บุคลิกภาพและบทบาท

กลุ่มย่อมมีอิทธิพลต่อส่วนบุคคลในการกำหนดพฤติกรรม

แรงจูงใจเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมขั้นแรก



แนวความคิดต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว เป็นตัวอย่างของกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน พฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น นักจิตวิทยาจึงพยายามศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในเชิงวิทยาศาสตร์ โดยการทำคามเข้าใจมนุษย์บนรากฐานของเหตุ-ผล หรือเหตุ-ผลของสิ่งทั้งหลายทั้งปวงย่อมมีส่วน สัมพันธ์กัน ดังนั้น จิตวิทยาจึงช่วยให้เข้าใจในการศึกษาภาวะผู้นำ การออกแบบองค์การ การคิด ต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ ระบบการประเมินผลงาน ระบบผลตอบแทน เป็นต้น

2. สังคมวิทยา มีหน้าที่ 3 อย่างด้วยกัน คือ

2.1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งสัมพันธ์ภาพเหล่านั้นเป็นเครื่องกำหนด พฤติกรรมของกันและกัน

2.2 สังคมวิทยาศึกษาพฤติกรรมหลายฝ่าย หรือตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2.3 เป็นการศึกษาาระบบสังคม (Social Systems) ซึ่งระบบสังคมเหล่านั้นประกอบ ด้วยมนุษย์หลายคน มีแบบของพฤติกรรมแตกต่างกัน

คำว่าระบบสังคมหมายถึง

มนุษย์เป็นผู้แสดงด้วยตัวของเขาเอง

การกระทำก็คือ พฤติกรรม

เป้าหมายสุดท้ายหรือเป้าหมายต่างๆ เป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรม

กฎเกณฑ์ต่างๆ ข้อบังคับในการควบคุมนิสัย/พฤติกรรม

ความเชื่อต่างๆ เกิดขึ้นโดยบุคคลในฐานะเป็นผู้แสดง

สัมพันธ์ภาพระหว่างกันและกัน

อำนาจหน้าที่/อำนาจแฝงที่มีอิทธิพลต่อผู้แสดง

บทบาทและความคาดหวังต่างๆ การปฏิบัติงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพระหว่างบทบาท

ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ ทางสังคมวิทยาเป็นความพยายามเข้าใจในองค์การต่างๆ ในฐานะ ระบบอันประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น บทบาท ความเชื่อ ฐานะทางสังคมของมนุษย์ อำนาจหน้าที่ อำนาจแฝง ระบบการควบคุม ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมของกลุ่มต่างๆ การเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม เพื่อ พยายามทำความเข้าใจองค์การกลุ่มและพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นต้น

3. มนุษยวิทยา เป้าหมายสำคัญของมนุษยวิทยาก็คือ การแสวงหาความเข้าใจที่ดีกว่า ของสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม การปรับตัวของมนุษย์ต่อสถานการณ์รอบๆ ตัว รวมทั้งวัฒนธรรมด้วย โดยถือว่า สิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม วัฒนธรรมนั้นรวมถึง แนวความคิดที่กลุ่มต่างๆ อันประกอบด้วยบุคคลที่มีภาษาเป็นเครื่องมือในการติดต่อกัน โดย หลักการแล้ววัฒนธรรมย่อมถือได้ว่าเป็นระบบหนึ่งของการเรียนรู้พฤติกรรม

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหาร มีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าของหน่วยงาน การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่คู่กับการบริหาร ผู้บริหารที่ดี กับผู้นำที่ดี แยกออกจากกันได้ยาก ทักษะในการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ถือว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะผู้นำหรือผู้บริหาร ทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 466)

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538 : 19-20) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรจะมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานดังนี้

1. มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับมาด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอดิศักดิ์ใจ ความไม่พอใจ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2540 : 235) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมทางการบริหาร
ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนของคนเป็นโรงเรียนที่น่าประทับใจ ควรมีพฤติกรรมดังนี้

1. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. เป็นผู้มีลักษณะความถี่ในผู้นำ
3. มีบุคลิกภาพดี
4. มีคุณธรรมและใช้ระบบคุณธรรมในการบริหาร
5. มีระเบียบวินัย เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและนักเรียน
6. เก่งพัฒนาและเก่งแก้ปัญหา
7. การบริหารโดยมุ่งงานวิชาการยิ่งกว่างานอื่น
8. เป็นผู้บริหารความขัดแย้งภายใน โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. นำการนิเทศภายในมาใช้อย่างเป็นระบบและจริงจัง
10. บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. สามารถบริหารโรงเรียนให้เป็นเลิศ ภายใต้ทรัพยากรทางการบริหารที่จำกัด
12. สามารถชักนำกรรมการศึกษา และองค์กรชุมชนต่างๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการ
ดำเนินงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี
13. เป็นผู้มีความโอบอ้อมอารี มีจิตเป็นสาธารณะ เป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา
14. สนับสนุน ช่วยเหลือให้ครูทำแผนการสอนให้เองอย่างจริงจัง
15. เร่งรัด สนับสนุน ช่วยเหลือครูให้สอนโดยใช้สื่อ และเน้นการจัดกิจกรรมที่เป็น
กระบวนการ
16. ดูแล ช่วยเหลือครูที่ไม่พัฒนาพฤติกรรมการสอน และครูที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน
เป็นกรณีพิเศษ
17. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ใน โรงเรียน
18. จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรใน โรงเรียนอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
19. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนในการดำเนินงานกลุ่มโรงเรียน และสามารถนำกลุ่มโรง
เรียนมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครูได้
20. ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาและจะต้องมีความเข้าใจในจิตวิทยา
ของเด็กวัยรุ่น
21. พฤติกรรมอื่นๆ ที่ทำให้บุคลากรทั้งหลายประทับใจในทางที่ดี



เสริมศักดิ์ วิชาภากรณ์ (2540 : 14-16) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำควรจะมีพฤติกรรมดังนี้ คือ

1. การเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบาย (policy maker) หมายความว่า การดำเนินการใดๆ ก็ตามในองค์การที่จะมีการกำหนดแผนและนโยบายไว้ชัดเจนว่า องค์การหรือหน่วยงานมีนโยบายอะไร และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีแผนงาน งาน โครงการ อะไรบ้างสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจะได้แจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบและสามารถปฏิบัติได้ตรงกัน
2. การเป็นผู้ปฏิบัติคนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้ควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมแก่บุคคลอื่น หมายความว่า ผู้นำควรยึดมั่นในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การหรือหน่วยงาน โดยปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปในชุมชน
3. การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานทั้งนี้ให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
4. การเป็นผู้ปรับปรุงแก้ไข ในองค์การหรือหน่วยงานย่อมประสบปัญหาต่างๆ มากมายหลายอย่าง หรือแม้แต่งานบางอย่างจะดีอยู่แล้วก็ตาม การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและพัฒนางานเดิมให้ดียิ่งๆ ขึ้น จะช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานพัฒนาโดยไม่มีวันหยุด
5. การเป็นผู้ประสานงาน องค์การหรือหน่วยงานเป็นที่รวมของกลุ่มคนอาจเป็นกลุ่มเล็กหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ ซึ่งองค์การขนาดใหญ่ยิ่งมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก การจัดองค์การยังมีความสลับซับซ้อน มีหน่วยงานย่อยมากมาย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการมีบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานเพื่อให้งานย่อยๆ ภายในองค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาก นวัตกรรมใหม่ๆ ทางการบริหารเกิดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานในองค์การให้ดียิ่งๆ ขึ้น ดังนั้นผู้นำจึงควรส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. เป็นผู้ชอบการเข้าสังคม คือ ชอบเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นงานสังคมทั้งกิจกรรมภายในองค์การและกิจกรรมในชุมชน โดยรู้จักแบ่งเวลาให้กับงานสังคมอย่างเหมาะสม การเข้าร่วมงานสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับเขาและการเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนเสมอจะทำให้ผู้นำเป็นที่รู้จักทั่วไปในชุมชน ดังนั้นผู้นำควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ด้วย



8. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาทั้ง ปัญหาเรื่องส่วนตัวและปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เพราะเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีปัญหาในการทำงาน และปัญหาส่วนตัวย่อมจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดี

9. เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสื่อความหมาย คือ มีความสามารถในการพูด พูดแล้วทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย พูดได้น่าสนใจ และสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ฟังคล้อยตามได้ ซึ่งความสามารถในการพูดดังกล่าวเป็นทั้งการพูดในที่ชุมชนและการพูดเป็นการส่วนตัว นอกจากนี้ควรจะมีความสามารถในการสื่อความหมายอื่นๆ เช่น การเขียน การอ่าน การฟัง เพราะจะต้องติดต่อกับบุคคลอื่นตลอดเวลา ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปในชุมชน

รุ่ง แก้วแดง (2541 : 278) ได้กล่าวถึงสภาพลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไป โดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีพฤติกรรม ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง
2. เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม
3. เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี
4. เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ยุคัล (Yukl, 1998 : 152-153) ได้ทำการศึกษาในรายละเอียดที่เป็นพฤติกรรมเฉพาะด้านการบริหารงานของผู้บริหารในองค์การ โดยสรุปการจัดหมวดหมู่ของพฤติกรรมของผู้บริหารเฉพาะด้านที่สำคัญไว้ 14 กลุ่มพฤติกรรมพร้อมทั้งให้นิยามขอบเขตของแต่ละกลุ่มพฤติกรรม ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธภาพ ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดการองค์การ (Planning and organizing) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ เรื่อง การจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจ การพิจารณาจัดทรัพยากรและคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงด้านการประสานงาน การเพิ่มผลิตผลและความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์การ

2. การแก้ปัญหา (Problem solving) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุปัญหาที่เกี่ยวกับงาน การวิเคราะห์ปัญหาภายในกรอบเวลาที่เป็นระบบเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและทางออกของปัญหานั้น การดำเนินการแก้ปัญหาด้วยความแน่วแน่ชัดเจน

3. การทำให้วัตถุประสงค์และบทบาทมีความชัดเจน (Clarifying roles and objectives) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดงานที่มอบหมาย การกำหนดทิศทางของงานที่ต้องการสื่อ

สารให้เกิดความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานการกำหนดเวลาทำงานเสร็จ รวมทั้งผลงานที่คาดหวังอย่างชัดเจน

4. การแจ้งให้ทราบ (Informing) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติงานของพนักงาน ในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการตอบข้อสงสัยต่างๆ ที่เป็นข้อมูลข่าวสารด้านเทคนิค

5. การติดตามผล (Monitoring) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานรวมทั้งปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่มีผลต่องาน การตรวจสอบความคืบหน้าและคุณภาพของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงาน การวิเคราะห์หาแนวโน้ม และการคาดเหตุการณ์ภายนอก

6. การจูงใจและการบันดาลใจ (Motivating and inspiring) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้เทคนิคอิทธิพลในการสร้างความรู้สึที่ดีของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดการยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ ให้ความช่วยเหลือ ความสนับสนุนต่างๆ และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7. การให้คำปรึกษา (Consulting) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตรวจสอบก่อนจะเริ่มการเปลี่ยนแปลงว่าจะกระทบต่อใครบ้าง ด้วยการหารือก่อน ขอคำแนะนำจากคนเหล่านี้เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ชักชวนให้เข้ามาร่วมตัดสินใจ รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะทั้งหมดเพื่อประกอบการตัดสินใจ

8. การมอบหมายงาน (Delegation) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น พร้อมกับมีอำนาจที่เกี่ยวกับงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

9. การสนับสนุน (Supporting) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออกที่เป็นมิตรและการเอื้ออาทร การมีความอดทนและพร้อมช่วยเหลือ แสดงความเห็นใจและปลอบใจเมื่อผู้ร่วมงานผิดหวังหรือกระวนกระวายใจ ให้การรับฟังข้อปัญหาและคำร้องทุกข์ ดูแลผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน

10. การพัฒนาและสอนงาน (Developing and mentoring) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้การฝึกสอน และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในอาชีพ จัดกิจกรรมที่เป็นการปรับปรุงพัฒนาทักษะของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความงอกงามก้าวหน้าในหน้าที่การงานและวิชาชีพของผู้ร่วมงาน

11. การจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือคลี่คลายความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือที่เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความผูกพันต่อหน่วยงาน



12. การสร้างเครือข่าย (Networking) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความคุ้นเคยทางสังคมต่อกัน สร้างเครือข่ายการติดต่อกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้การสนับสนุนลงการติดต่อและมี ปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ เช่น เยี่ยมเยียนไปมาหาสู่กัน ใช้โทรศัพท์ การติดต่อในรูปแบบต่างๆ การร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น

13. การให้การยอมรับ (Recognizing) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำชมเชยและแสดงการยอมรับต่อผลสำเร็จของงาน ต่อผลงานดีเด่น หรือแสดงความชื่นชมประทับใจต่อการกระทำหรือความสำเร็จพิเศษของบุคคลในโอกาสต่างๆ

14. การให้รางวัล (Rewarding) ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเสนอหรือการให้รางวัลแก่บุคคล เช่น การขึ้นเงินเดือนเพิ่มพิเศษ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานเมื่อมีผลงานดี หรือประสบความสำเร็จพิเศษ หรือแสดงความสามารถที่ดีเด่น

เมรี ปีสันธนานนท์ (2524 : 6-7) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่พึงประสงค์ในยุคใหม่นั้น มิใช่ ผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งเท่านั้น หากแต่ยังต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำอีกด้วย เพราะความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใดๆ จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานนั้น นักบริหารโดยทั่วไปเชื่อว่าลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นแนวโน้มในอนาคตซึ่งเรียกว่า ยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาล่วงหน้า สามารถนำหน่วยงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และแนะแนวทางในการปฏิบัติให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างสมเหตุสมผล ในที่สุดผู้บริหารที่มีความสามารถเท่านั้นที่สามารถรวมพลังแห่งความพยายามของบุคคลให้ทุ่มเทกำลัง เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายได้

บันลือ พุกกะวัน (2535 : 150-152) ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่ควร จะได้รับการเลือกเป็นผู้บริหารว่าควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพเหมาะสม คือ มีรูปร่างหน้าตา ท่าทักวาทและอื่นๆ เป็นที่พึงพอใจของผู้อื่น
2. มีเขว้านปัญญา คือ มีความเฉลียวฉลาดมีปฏิภาณไหวพริบและมีความคิดริเริ่มดี
3. มีประสบการณ์การทำงานมาบ้างแล้ว
4. มีความรู้และพื้นฐานการศึกษาดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. มีความเสียสละและมีความประพฤติดี
7. มีความกระตือรือร้นและอดทน



กิตติมา ปริทีลล (2539 : 235) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มบุคคล ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ เรียกว่า ไตรภูมิ คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มีความสามารถ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษามากพอสมควร สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ พรหมวิหารสี่ เป็นต้น ดังนั้น ภูมิธรรม จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำทุกประเภท และทุกลักษณะหน่วยงาน

3. ภูมิฐาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักมารยาททางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมไทย

สำหรับคุณธรรม ที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือแสดงออกในรูปของพฤติกรรมของตนเอง ควรยึดหลักการ ต่อไปนี้

1. หลักเบญจศีล หรือศีลห้า เป็นข้อประพฤติปฏิบัติให้รู้จักควบคุมตนเองและมีให้กระทำการเบียดเบียนผู้อื่น ประกอบด้วย

- 1.1 พึงละเว้นจากการฆ่าสัตว์
- 1.2 พึงละเว้นจากการลักทรัพย์สิ่งของ
- 1.3 พึงละเว้นจากการล่วงเกินภรรยาผู้อื่น
- 1.4 พึงละเว้นจากการพูดเท็จหรือพูดจาส่อเสียด
- 1.5 พึงละเว้นจากการดื่มของมึนเมา

2. หลักพรหมวิหารสี่ เป็นข้อประพฤติปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจนำมาใช้ให้เกิดความเป็นธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

- 2.1 เมตตา คือ ความปรารถนาที่จะทำให้อื่นเป็นสุข
- 2.2 กรุณา คือ ความปรารถนาที่จะทำให้อื่นพ้นทุกข์
- 2.3 มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นเป็นสุข
- 2.4 อุเบกขา คือ การวางตัวเป็นกลางมีจิตเที่ยงธรรมไม่เอนเอียง ด้วยความรักและความซัง

3. หลักอิทธิบาทสี่ เป็นข้อที่ใช้ประพฤติปฏิบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบังเกิดผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลด้วยดีมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย



3.1 จันทะ คือ ความพอใจในกิจการงานที่ตนทำ

3.2 วิริยะ คือ ความเพียรพยายามในกิจการงานของตน

3.3 จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ไม่ทอดทิ้งในกิจการงานของตน

3.4 วิมังสา คือ ความหมั่นใคร่ครวญ พิจารณาหาเหตุผลในกิจการงานที่ตนทำ

4. หลักสัททหัตถุสํ เป็นข้อประพฤติปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

4.1 ทาน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่รู้จักเสียสละและแบ่งปันให้กับผู้อื่น

4.2 ปิยะวาจา คือ การพูดจาที่ไพเราะอ่อนหวาน

4.3 อัคคจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

4.4 สมานัตตา คือ การรู้จักวางตนเป็นคนสม่ำเสมอ

อับราฮัม ซาเลซนิค (Abraham Zaleznik, 1992 : 415-416) ได้เสนอกลวิธีการ 10 ประการของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถนำมาอธิบายในลักษณะของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะพื้นฐานที่จำเป็น (prerequisites) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารที่จำเป็นในการพัฒนาและรักษาสมรรถนะของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเบื้องต้นไว้ได้ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธี ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หลักการบริหารงานเป็นทีม รูปแบบในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นซึ่งเป็นภาวะเฉพาะสถานการณ์ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นระยะสั้นๆ และเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่จะได้ผลงานออกมา ลักษณะสำคัญดังกล่าวสรุป มีดังนี้

1.1 การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

1.2 ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือขจัดความขัดแย้ง โดยใช้ทักษะเกี่ยวกับรู้จักพูด รู้จักฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น การมีความยืดหยุ่น การเป็นแหล่งวิชาการ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

1.3 หลักการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถบริหารและจัดการตนเองได้ภายในทีม มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่เสมอ



1.4 รูปแบบในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหา มากกว่ากระบวนการแก้ปัญหา

1.5 ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถให้สมาชิกทำงานเป็นกลุ่ม โดยการมีส่วนร่วมในกลุ่ม การมีส่วนช่วยกลุ่มและผลการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2. การมีทัศนะกว้างไกล (perspective) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่สามารถมองหรือแยกแยะความแตกต่าง และเข้าใจความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์ ผู้ที่มีทัศนะกว้างไกล มองกว้าง มีความอดทน มองหน้าที่ ความรับผิดชอบความเป็นผู้บริหารของคนในระยะยาว ช่วยให้สามารถแยกแยะเหตุการณ์ ผลงาน คุณค่าที่สำคัญและไม่สำคัญได้

3. การมีหลักการ (principles) หมายถึง มีจุดยืนและความเชื่อมั่นเกี่ยวกับองค์การ หน้าที่ขององค์การในสังคม การจัดและการดำเนินการในองค์การ และมีหลักการในการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์การ

4. การใช้หลักการในการทำงาน (platform) หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของตน มีเกณฑ์ และมาตรฐานชัดเจนในการตัดสินใจและการกระทำ

5. การใช้หลักการปกครอง (politics) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้อุทิศ หรือกลุ่มบุคคลได้ช่วยทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามความปรารถนา ซึ่งจะมีเรื่องของการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เพราะเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากเจตนาโดยสมัครใจจากบุคคลอื่น เพื่อให้งานสำเร็จ

6. การสร้างวัตถุประสงค์ (purposing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์การ ให้เกิดความแน่นอน ชัดเจน มีความหมายจะช่วยให้บุคลากร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวรวมทั้งช่วยประสานงานให้บุคคลร่วมกันทำงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

7. การวางแผน (planning) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะกล่าวถึงโครงสร้าง และรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนที่สำคัญๆ ที่จะใช้ปฏิบัติ และเป้าหมายหลักที่ต้องการกระทำให้สัมฤทธิ์ผล รวมทั้งระบุกรอบเวลาที่จะใช้

8. การบริหารบุคลากร (peopling) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร สร้างให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่บุคลากรพยายามทำให้ความปรารถนาของ



บุคลากรและวัตถุประสงค์ของงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้า และการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

9. ความแน่วแน่ (persisting) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจใส่ใจใส่ต่อหลักการ ประเด็นปัญหา เป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงานและใช้เวลาในการบริหารงานนั้นๆ อย่างเต็มที่โดยสม่ำเสมอ

10. ความรักในหน่วยงาน (patriotism) หมายถึง การแสดงออกต่อบุคคล ค่องอ์การ ในลักษณะที่แสดงถึงการมีความเชื่อร่วมกัน มีข้อตกลงร่วมกันว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร สมาชิก ในองค์กรจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ มีการทำงานอย่างเข้มแข็ง และอยากจะมีส่วนร่วมในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 59) ให้ความเห็นว่า การที่จะพิจารณาถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบความเป็นมาของผู้นำว่า มีส่วนประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักทฤษฎีมีความเชื่อที่แตกต่างกัน คือ เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่จะแสดงบทบาทได้ดึ้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัว หรือเชื่อว่าขึ้นอยู่กับงานที่ต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะคน และกลุ่มคนที่จะบังคับบัญชาหรือเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำ จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมมากกว่า ข้อยุติจากการพิสูจนั้ยังไม่เป็นที่ชัดเจนว่า ความคิดใดถูกต้องที่สุดเพียงอย่างเดียว การพิจารณากำหนดส่วนประกอบของผู้นำ จึงต้องคิดถึงอิทธิพลที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้านพร้อมกัน แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของนักวิชาการพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่มีรูปแบบแน่นอน ผู้นำที่ดึ้นนั้นจะต้องหมั่นทดลองปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลา ด้วยพฤติกรรมหลายๆ แบบ เพื่อที่จะทดสอบความมีประสิทธิภาพของคนว่า แบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปของ ศิริวรรณ ศิริอารษา (2530 : 73-76) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มรู้จักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพก้าวหน้าและสนองรับความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำอ์การต่างๆ โดยการชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ตลอดจนทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี เพราะหน่วยงานหรืออ์การจะก้าวหน้าเพียงใดหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถประสานความต้องการทั้งของงานและของกลุ่มคนเข้าด้วยกันให้ได้ รวมทั้งการจัดการและดำเนินการบริหารการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย



จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีหลายพฤติกรรมด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปแนวคิดต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน รวม 5 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม
4. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
5. พฤติกรรมด้านบุคลิกภาพ

ซึ่งรายละเอียดของพฤติกรรมการบริหารทั้ง 5 ด้าน มีดังนี้

1. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีการศึกษาค้นคว้ามานานนับพันปี แต่ก็ยังยากที่จะให้ความหมายของคำนี้ชัดเจนและยอมรับกันทั่วไปได้ตรงกัน จึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้หลายความหมาย ดังจะยกตัวอย่างเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอดที่ตรงกันดังนี้

ดับเบิลยู ริชาร์ด พลังเคทท์ (W.Richard Plunkett. 1992 : 325) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ จงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ พลังเคทท์ กล่าวว่า ในความหมายนี้แบ่งออกเป็นส่วนๆ คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องการบริหารงาน ในส่วนที่สองเป็นเรื่องความแตกต่างของผู้นำและมีใช้ผู้นำ ลักษณะเช่นนี้ก็คือ ขณะที่ท่านอาจจะเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน ท่านอาจมิใช่ผู้นำของกลุ่มอื่น เป้าหมายของผู้นำคือเป็นคนเดียวที่นำในกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมด ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งซึ่งสามารถเกิดขึ้นและพัฒนาโดยบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นให้เป็นเช่นนั้น

ดัลตัน อี แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E. Mcfarland. 1979 : 214) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลแก่บุคคลอื่นให้สามารถทำงานได้และเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

ซึ่งลักษณะการให้คำนิยามของแมคฟาร์แลนด์เช่นนี้ สามารถประยุกต์ไปยังภาวะผู้นำภายในองค์กร และอาจประยุกต์ไปถึงภาวะผู้นำของบุคคลให้มีอิทธิพลในชุมชนและในสังคม

ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น เมื่อวิเคราะห์สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารแล้วจะมีอยู่ 4 ประการ คือ

ประการแรก ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน สามารถชี้แนะ



หรือบอกวิถีทัศนัยของงานและวิธีการทำงานได้ เพื่อช่วยกันผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ประการที่สอง ความหมายของผู้บริหารที่จะต้องเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ รับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างพลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับการทำงาน

ประการที่สาม ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรค ในการนำความสามารถให้ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จจะสร้างพลังความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีความสามารถหรือเก่งที่จะสร้างศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้

ประการที่สี่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเป็นไปในบรรยากาศที่ดี ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่นำผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ยึดหลักความมีประชาธิปไตยในการบริหาร ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปรับปรุงการทำงานให้ทันเหตุการณ์ มีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไข เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้บริหารก็ได้รับการยอมรับทั่วไปและมีลักษณะเด่น ภาวะผู้นำจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งขึ้น

ยุกต์ (Yukl, 1998 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared gold)

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ

กรีน (Green, 1988 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำและผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและบริบท

กิติ ชัยคานนท์ (2543 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อสื่อสารกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นๆ จะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารแต่ละคนใช้ในการบริหาร โดยการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องทันเหตุการณ์ ทุ่มเทกำลังกายและใจ นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้



เกิดประสิทธิภาพ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง เสนอข่าวสารความเคลื่อนไหวเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ขก้องชมเชย ให้เกียรติ มีความเป็นประชาธิปไตย ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลักดันและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

2. พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นลักษณะความคิดแปลกใหม่ ไม่ลอกเลียนแบบใคร มีลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง ซึ่งอาจเกิดจากการคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากความคิดเดิมให้เป็นความคิดที่แปลกใหม่และแตกต่างจากความคิดเดิม เป็นงานที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์

ลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. เป็นความคิดหรือการกระทำที่แปลกใหม่ ทันโลก ทันเหตุการณ์
2. เป็นความคิดหรือการกระทำที่แก้ปัญหาได้
3. เป็นความคิดริเริ่มที่ต้องมีความคงทนและสามารถพัฒนาไปจนถึงจุดที่สมบูรณ์

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

กิลฟอร์ด (Guilford, 1967 : 126) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เป็นผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องสมรรถภาพทางสมอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนสามารถสรุปแนวคิดทางด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์จากแนวคิดนี้ จึงทำให้มีการศึกษาเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นลักษณะความคิดนอกเนกนัย (Divergent Thinking) คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมถึงการคิด ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยและยังอธิบายเพิ่มเติมความคิดนอกเนกนัยว่า ประกอบด้วยลักษณะความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

อำนาจ วีรวรรณ (2535 : 194-199) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ค้นคว้า ปรับปรุง ให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก

ไมค์ เพดเลอร์ (วันทนา เมืองจันทร์, 2535 : 10-16 ; อ้างอิงจาก Mike Pedler, 1987, A Manager's Guide to Self-Development.) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์



สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

คณัย เทียนพุดิ (2536 : 203-206) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15-19) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ

มากาเรต คับบลิว แมทลิน (Mallin. 1992 : 262) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาแบบปลายเปิด โดยใช้วิธีการที่ผุดผ่องออกไปจากวิธีการปกติและก่อให้เกิดประโยชน์ด้วย

กาย อาร์ เลอแฟงคอยส์ (Lefrancois. 1985 : 226) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่แล้วในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง และเกิดประโยชน์ในบางด้าน ซึ่งรูปแบบที่จัดขึ้นใหม่นี้มีมากก็ยิ่งทำให้กระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้นมากตามไปด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เสนอวิธีการทำงาน ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ เข้าใจระบบโครงสร้าง นโยบายการจัดการศึกษาและระบบบริหารขององค์การ ทุ่มเทกำลังกายและใจให้กับงานหรือโครงการ มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา รู้ทันเหตุการณ์ เป็นผู้นำด้านความคิด ให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาริเริ่มงานใหม่ๆ ตลอดจนสามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม

คำว่า คุณธรรมจริยธรรมนี้ เป็นคำที่คนส่วนใหญ่จะกล่าวควบคู่กันเสมอ จนทำให้เข้าใจผิดได้ว่า คำทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกันหรือมีความหมายเหมือนกัน แท้จริงคำว่า คุณธรรม กับคำว่า จริยธรรม เป็นคำที่แยกออกได้เป็น 2 คำ และมีความหมายแตกต่างกัน คำว่า คุณ แปลว่า ความดี เป็นคำที่มีความหมายทางนามธรรม ส่วนคำว่า จริย แปลว่า ความประพฤติ หรือกริยาที่ควรประพฤติ เป็นคำที่มีความหมายทางรูปธรรม ดังนั้น จึงควรที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำสองคำนี้ให้ถ่องแท้ก่อน

อำนาจ วีรวรรณ (2535 : 194-199) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารที่ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยสัจธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น



ฉลอง มาปรีดา (2537 : 3) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ความดีงามที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ ความกตัญญู ความ پاکเพียร ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดอ่อน ความซื่อ และความกล้าที่จะทำความดี สิ่งเหล่านี้ต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับจิตใจของบุคคลให้คงอยู่ตลอดไป จึงจะเรียกว่าเป็นคนมีคุณธรรมประจำใจ คนเราทุกวันนี้จะทอดทิ้งเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม เห็นว่าไม่สำคัญ เมื่อไม่มีศีลธรรมประจำใจ จึงกลายเป็นคนแข็งกระด้าง หยาบคาย หรือก้าวร้าวไร้มารยาท แม้จะเป็นคนฉลาด บริหารงานเก่ง แต่ก็เป็นที่รังเกียจของคนทั่วไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19-20) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2540 : 14) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณภาพของจิตใจ กล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ เช่น

เมตตา คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความ

สำเร็จให้มีความสุข หรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง รักษาธรรมเพื่อผู้อื่น และควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองตามเหตุและผล

จาคะ คือ ความมีน้ำใจเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว

วสิน อินทสระ (2541 : 106,113) กล่าวตามหลักจริยศาสตร์ว่า คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงาม ซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ได้มาจากการพยายามและความประพฤติดีติดต่อกันมาเป็นเวลานาน ... คุณธรรมสัมพันธ์กับหน้าที่อย่างมาก เพราะการทำหน้าที่จนเป็นนิสัย จะกลายมาเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สั่งสมในดวงจิตเป็นบารมี ลักษณะอย่างเดียวกันนี้ ถ้าเป็นฝ่ายชั่ว เรียกว่า อาสวะ คือ กิเลสที่หมักหมมในดวงจิต ช้อนจิตให้เศร้าหมองเกราะกรังด้วยความชั่วนานาประการ กลายเป็นสันดานชั่ว ทำให้แก้ไขยาก สอนยาก กล่าวโดยสรุป คุณธรรม คือ ความกล้าเลิศแห่งอุปนิสัย ซึ่งเป็นผลของการกระทำหน้าที่จนกลายเป็นนิสัยนั่นเอง

สมชาย เทพแสง (2543 : 20-23) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้พรหมวิหาร 4 อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ศุภศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 27-33) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารมีการบริหารโดยตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน กล่าวรับผิดชอบ ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ มีความรักหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน มีความยุติธรรม รักษาความสัตย์สุจริต รับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วาจาสุภาพ ให้ความสำคัญต่องานส่วนรวมและงานในหน้าที่ ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

4. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

คำว่า มนุษยสัมพันธ์ ในภาษาอังกฤษใช้ว่า Human Relations ย่อมมีความหมายชัดเจนอยู่ในตัวเองแล้ว คือ

มนุษย์ (Human) หมายถึง มนุษย์ ลักษณะความเป็นมนุษย์

สัมพันธ์ (Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ ผูกพัน เกี่ยวข้องกัน

มนุษยสัมพันธ์ จึงหมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ด้วยกัน

เดวิส (Davis, 1972 : 5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีการที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงจูงใจในกลุ่มคน เพื่อให้กลุ่มคนร่วมกันทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้รับความพึงพอใจ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ จิตใจและสังคมทุกคน

ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 15) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในเชิงบริหาร คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกัน ในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

เกลเลอร์แมน (Gellerman, 1966 : 23) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่งซึ่งหากเป็นไปในทางที่ดีก็จะก่อให้เกิดความชอบพอและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันอันจะส่งผลให้มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่หากเป็นไปในทางที่ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกัน อันจะส่งผลให้งานซึ่งเป็นส่วนร่วมขององค์การล้มเหลวได้

ดูบริน (Durin, 1981 : 4) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม



ชลด ธรรมศิริ (2529 : 2) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยใช้ศิลปะในการที่จะเข้ากับบุคคล ให้ชนะใจคน ครองใจ ให้เขาร่วมมือกับเราด้วยความเต็มใจ และรู้สึกเป็นสุข

อภิญญา สวารัชร (2530 : 1) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือ

ทองคูณ หงส์พันธุ์ (2531 : 139) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นวิธีการหรือศิลปะในการเข้ากับคนเพื่อเอาชนะและครองใจคนให้เขาเห็นด้วย รักใคร่ เชื่อถือ สรรพ และทำงานร่วมกับเราด้วยความเต็มใจ

วิจิตร วรุตบางกูร (2530 : 10) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ ศาสตร์และศิลปะของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษยสัมพันธ์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมาอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวเข้าหากัน และต้องพึ่งพาอาศัยให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร ความจริงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและชุมชน ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป มีเหตุผลเป็นมิตรต่อผู้ร่วมงาน ไว้วางใจและเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน

5. พฤติกรรมด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดที่บุคคลแสดงออก อันเนื่องมาจากความโน้มถ่วงของเขเองทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม ดังกล่าวกันว่า บุคลิกภาพที่ดีย่อมมาจากพื้นฐานจิตใจที่ดี และพื้นฐานจิตใจที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดการกระทำที่ดี

บุคลิกภาพของบุคคล พอจะสังเกตได้จากสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. รูปร่างหน้าตา สักส่วน ซึ่งเป็นเรื่องของพันธุกรรมที่มีการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษเป็นเรื่องที่มีมาตั้งแต่กำเนิด
2. การแต่งกาย เสื้อผ้า ทรงผม ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความถูกต้องตามกาลเทศะ
3. อิริยาบถ ซึ่งแต่ละคนไม่เหมือนกันอาจจะสังเกตได้เช่น จะดูว่าคนนี้มีความกล้าหาญหรือไม่ มีความเชื่อมั่นในตัวเองเพียงใด ดูความกระฉับกระเฉง ความสุขภาพเรียบร้อย อิริยาบถแม้เป็นเรื่องที่สังเกตได้ แต่ก็ไม่น่าอน



4. การสนทนา การพูด ภาษา น้ำเสียง ถ้อยคำ สามารถวัดได้ว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลเช่นใด กล่าวคือ คนฉลาดมีบุคลิกภาพดี จะเลือกคำพูดหรือเลือกพูดโดยชั่งถ่วงเวลา สถานที่ และบุคคล ส่วนคนไม่ฉลาดพูด มักจะพูดตามที่ตนคิด จะพูดมากกว่าคิดถึงความเหมาะสมในการพูด ด้วยเหตุผลนี้จึงมีผู้กล่าวว่า ถิ่นเลี้ยงส่งภาษา กริยาส่อสกุล

บุคลิกภาพของคนเราจึงมีความสำคัญมาก คนเราจะประสบความสำเร็จในชีวิตหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของคนๆ นั้น ดังนั้น การสร้างบุคลิกภาพที่ดีให้กับตนเอง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ หากมีบุคลิกภาพดีก็จะเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลที่เราคบหาและติดต่อสัมพันธ์ด้วย

ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ

1. บุคคลแต่ละคน เมื่อเกิดมาแล้วก็มีลักษณะรูปร่างเป็นไปตามพันธุกรรม ครั้นเมื่อเติบโตขึ้นมาก็ได้พบปะเรียนรู้กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม ทำให้เกิดเป็นผลรวมของบุคลิกภาพในตัวบุคคลขึ้น

2. บุคลิกภาพ เป็นลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล มีใช้พฤติกรรมเฉพาะอย่าง คือ ไม่ใช่หมายถึงลักษณะการพูด การแต่งกาย มารยาท การแสดงอารมณ์ หรือขนาดรูปร่าง ผิวพรรณ เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง หากแต่หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างในตัวคนๆ นั้นที่แสดงให้เห็นปรากฏออกมา

3. บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับการณ์มองเห็นของบุคคลอื่น เช่น บุคลิกภาพของบุคคลจะดีหรือไม่อยู่ที่คุณค่าของคนนั้นที่มีต่อสังคม สังคมมองเห็นความสำคัญของบุคคลนั้นอย่างไร

4. บุคลิกภาพ เกิดจากการที่บุคคลใช้ความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ โครงสร้างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ที่ถาวรฝังแน่นอยู่ในวิถีทางของการปรับตัวซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะของแต่ละบุคคล

รัช (Ruch. 1967 : 56) กล่าวว่า บุคลิกภาพของคนประกอบด้วย ลักษณะภายนอก พฤติกรรมที่แสดงออกในสังคมของเขา และความรู้สึกลึกซึ้งของบุคคลนั้นต่อตนเอง

ศิริโสภาคย์ นุรพาเดชะ (2528 : 29) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของคุณลักษณะทั้งหลาย อันประกอบขึ้นเป็นบุคคลผู้นั้น เป็นลักษณะประจำตัวมนุษย์ทั้งกายและทางใจ

จรรณู มลิินทร์ (ม.ป.ป. : 177) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของคนอื่น คนอื่นเห็นลักษณะของเราแล้วมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร เสวยหล่อ น่าเกลียด ฯลฯ

ปราณี รามสูตร (2528 : 214-215) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ตัวบุคคลโดยส่วนรวม อันทำให้บุคคลนั้นแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ (ตัวบุคคลโดยส่วนรวม หมายถึงรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นสภาพทางกายหรือจิต ที่สังเกตได้ง่ายหรือยาก ที่สังเกตได้ง่าย เช่น ลักษณะรูปร่างหน้าตา กริยาท่าทาง ท่าเดิน เสียง ภาษา ความสามารถทางสมอง ที่สังเกตได้ยาก เช่น ประชัญ ค่านิยม อุดมคติ ทัศนคติ ความสนใจ การยอมรับนับถือ ความรู้สึกนึกคิด ระดับความมุ่งมั่น กำลังใจ เป้าหมายของชีวิต)

สถิต วงศ์สวรรค์ (2540 : 4) บุคลิกภาพ คือ ลักษณะโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายนอก ภายใน และปัจจัยต่างๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงท่าทาง การพูดจา การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการวางตัวได้อย่างเหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักควบคุมอารมณ์ มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการรู้จักแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับโอกาสและกาลเทศะ มีสุขภาพจิตที่ดีอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับ โรงเรียนประถมศึกษาปกติในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว (2534 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามกลุ่มตัวอย่างครูอาจารย์ จำนวน 331 คน พบว่า ครูอาจารย์มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธและนิโคมิตรสัมพันธ์ในระดับที่สูงทั้งสองมิติ ครูอาจารย์ชายมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะสัมพันธและนิโคมิตรสัมพันธ์ในระดับที่สูงกว่าครูอาจารย์หญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูอาจารย์ที่มีวิทยุคุณวุฒิ และประสบการณ์ต่างกัน มีความต้องการไม่แตกต่างกัน

ประพนธ์ คุณพงษ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 โดยมีกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ หัวหน้าการ



ประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ กับผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จำนวน 56 คน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 165 คน และครู-อาจารย์ จำนวน 275 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 265 โรง ในเขตการศึกษา 1 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ได้แก่ 1) พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) พฤติกรรมการปรับปรุงแก้ไข 3) พฤติกรรมการให้การยอมรับนับถือ 4) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ 5) พฤติกรรมการพูดเก่ง 6) พฤติกรรมการประสานงาน 7) พฤติกรรมการเข้าสังคมได้ดี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม มีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้ง 7 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรพงษ์ ปนาทกุล (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารและการดำเนินงานของผู้บริหารในโครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มอาจารย์ผู้สอน และกลุ่มนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการใฝ่หาข่าวสารจากสื่อต่างๆ เรียงตามลำดับสื่อ คือ โทรทัศน์ วิทยุ อ่านหนังสือพิมพ์ อ่านหนังสือวารสารทางการศึกษา ตามลำดับ และผู้บริหารมีโอกาได้เข้าประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาดูงานในเรื่องนโยบายของกรมสามัญศึกษา เรื่องปฏิรูปการศึกษาเป็นบางครั้ง

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในระดับมากขึ้นไป มีดังนี้ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ปรับปรุงแก้ไข ให้การยอมรับนับถือผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา เป็นนักพูดที่มีประสิทธิผล เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้เข้าสังคมได้ดี เป็นผู้มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่ทันสมัย เป็นผู้นำทางความคิด ประสานประโยชน์กับภาครัฐ เอกชนและชุมชนได้อย่างดี ผู้บริหารต้องมีความสามารถด้านเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานกับมนุษย์ ด้านเป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาและด้านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 70-71) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยใช้แบบประเมินที่เป็นแนวเดียวกับที่ใช้ประเมินนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. การประเมินแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ความเป็นนักบริหาร ความสามารถในการบริหาร และแบบของนักบริหาร โดยมีผู้เข้ารับการประเมินทั้งหมด 11,500 คน ซึ่งผลการประเมินในเรื่องพฤติกรรมด้านการบริหารพบว่า



1. ด้านความเป็นนักบริหาร พบว่า ถ้าพิจารณาโดยรวมผู้บริหารโรงเรียนได้คะแนนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่เมื่อจำแนกเป็นด้านย่อยๆ แล้ว พบว่า มี 3 ด้าน ที่ผู้บริหารได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ด้านความเชื่อมั่นในตัวเอง ความกตริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความเป็นผู้นำ ส่วนด้านที่มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานคือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร นิสัยรักในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการจัดการ และความยืดหยุ่น

2. ความสามารถในการบริหาร พบว่าโดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินมีความสามารถสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายบุคคล พบว่า มีผู้ยังไม่ผ่านเกณฑ์ถึงร้อยละ 35 โดยประมาณ

3. แบบของนักบริหาร พบว่า คะแนนรวมเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในกลุ่มที่เป็นนักบริหารที่ดี แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายบุคคล พบว่า มีผู้บริหารร้อยละ 4.3 ยังอยู่ในกลุ่มที่ไม่ดี และร้อยละ 23 อยู่ในกลุ่มที่เป็นผู้บริหารประเภท เป็นประชาธิปไตยมากเกินไป

4. พฤติกรรมรวม 3 ด้าน ถ้านำพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน มาพิจารณาร่วมกันพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคะแนนผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ด้าน มีประมาณร้อยละ 56 ผ่านเกณฑ์ 2 ด้าน ร้อยละ 34 ผ่านเกณฑ์ด้านเดียวมีร้อยละ 9 และมีผู้ไม่ผ่านเกณฑ์เลยแม้แต่ด้านเดียวอยู่ร้อยละ 0.4 (35 คน)

งานวิจัยในต่างประเทศ

ทอมสัน (Thomson, 1980 : 4926-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสบการณ์ทางการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเนบราสกา ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยทำการศึกษาจากครูอาจารย์จำนวน 161 คน ในจำนวนโรงเรียน 28 โรงเรียน ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์บริหารของอาจารย์ใหญ่ และจำนวนครูได้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมีคิมุ่งสัมพันธ์และมีคิมุ่งงาน

2. ประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีคิมุ่งสัมพันธ์และมีคิมุ่งงาน

อเดลแมน (Adelman, 1981 : 464-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์แบบพฤติกรรมของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่ และครู โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของเมืองนาสวิลล์ รัฐเทนเนสซี ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมีคิมุ่งสัมพันธ์และมีคิมุ่งงานไม่แตกต่างกัน



2. ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีคิ่บงัสมัพันธัและมิดิ่บงังาน ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีคิ่บงังานมากกว่ามิดิ่บงัสมัพันธั

กะบานู (Khabanu. 1981 : 2873-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของครูอาจารย์และอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม โดยใช้แบบสอบถามของ LBDQ สอบถาม ผู้บริหารจำนวน 22 คน และครูอาจารย์จำนวน 608 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ครูเพศชายและเพศหญิงที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่ต้องการ บทบาทของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีความต้องการบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

พอก (Paul. 1981 : 3817-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลางของเมืองบาตองรูจตะวันตกในรัฐหลุยส์เซียนา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ จำนวน 13 คน ครูอาจารย์จำนวน 341 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ครูอาจารย์ที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ในเรื่องความต้องการบทบาท พฤติกรรมผู้นำมีคิ่บงัสมัพันธัและมิดิ่บงังานของผู้บริหาร

ยัทซ์ (Yates. 1981 : 2280-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำในอุดมคติจากความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับอำเภอ ครูและครูใหญ่ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยระดับปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยฟลอริดาแอตแลนติก (Florida Atlantic University) สรุปผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารระดับอำเภอ ครู และครูใหญ่ มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำและมีความคาดหวังสูงทั้งมิดิ่บงัสมัพันธัและมิดิ่บงังาน

จากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำองค์กร เป็นผู้ที่มิดิ่บงับงัพพาสำคัณในการประสานงาน ชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นภาวะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องมีความสามารถในการประสานความต้องการทั้งกลุ่มคนและของงานเข้าด้วยกัน