

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา ผู้วิจัย ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วรวบรวมสาระสำคัญ ประกอบด้วย ความหมายของการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความหมายของพฤติกรรม พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจและด้านบุคลิกภาพ เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะกล่าวตามลำดับต่อไป

ความหมายของการบริหารการศึกษา

ในฐานะที่การศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของบุคคลในชาติ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งของตนเอง สังคม และประเทศชาติโดยรวม จึงต้องอาศัย “การบริหารการศึกษา” เข้ามาช่วยในการจัดรูปแบบระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ สูงสุด จึงมีบุคคลต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้เช่น

อดิษฐ์ ชาติคำแหง (2525:125) ได้ให้คำจำกัดความ การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันของบุคคลหลายฝ่าย เพื่อที่จะทำการพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

กู๊ด (Good,1973:14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมดูแลและการจัดการด้านบริหาร โรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน งานธุรการ งานที่เกี่ยวกับครูและนักเรียนตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ งานโครงการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การปฏิบัติตาม หลักสูตร การจัดวิธีสอน การจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอนและการแนะแนว และกิติมา ปรีดีดิลก (2532:4) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525:4) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้านนับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับภิญโญ สาธร (2526:12) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรมทั้งด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนซึ่งสัมพันธ์กับ สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521:9) ที่ให้ความหมายว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2526:12) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเขาเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการทางการศึกษา แก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามในการดำเนินงานของคณะบุคคล เกี่ยวกับการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม เจตคติที่พึงตามตามที่สังคมต้องการ

สำหรับทางด้านผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญในการบริหารการศึกษา และจะพัฒนาการศึกษาของชาติให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพด้วย เพื่อเป็นการเตรียมกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 53 ที่กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด เพราะผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของโรงเรียนเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในโรงเรียนเป็นสิ่งสนับสนุนส่งเสริม เช่นด้านบุคลากร ด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ระบบการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2536:1) โดยผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521:8) กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนว่า คือ การดำเนินงานของกลุ่มคนในหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียนอันได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 เรื่อง คือ

- 1) ความเข้าใจในงานอาชีพ ซึ่งหมายถึงความเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 2) สมรรถภาพที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ (1) ความสามารถในการแก้ปัญหา (2) ความสามารถในการมองการณ์ไกลในฐานะนักการศึกษาเพื่อเข้าใจแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาและสังคมส่วนรวมได้ (3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ เพื่อเกิดแรงบันดาลใจที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (4) ความสามารถในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามและอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม (5) ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน (กอร์ดอน, Gorton 1983:491)

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ประสบความสำเร็จ นั้น ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญต้องเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหาร ต้องมีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความอดทนและมีความคิดริเริ่ม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ “บทบาท” ไว้หลายทัศนะ เช่น เก็ทเชลล์ (Getzele, 1968:60 อ้างถึงใน สุวิทย์ บุญช่วย, 2525:16) กล่าวว่า บทบาทคือ โครงสร้างหรือแบบฉบับที่เป็นส่วนประกอบบอกพฤติกรรมของความมีภาระหรือการแสดงจะด้วยความจำใจหรือ

ด้วยหน้าที่ ภัย โศก (2523:313) ได้อธิบายว่า บทบาทคือ ความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังว่า บุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรจะทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่งออกมาใน สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง บทบาทมีควบคู่กับตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ ส่วน เซอร์เกียแวนนิ (Sergio vani, 1975:178 อ้างถึงใน สุวิทย์ บุญช่วย, 2525 : 16) อธิบายว่า บทบาท คือ ปรากฏการณ์ (Images) ที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ทางพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเข้ามาทำหน้าที่ การงานในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรม ที่บุคคลได้กระทำหรือแสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งที่ ตัวเองดำรงอยู่ จะโดยถูกบังคับหรือตามความพอใจของตนเอง

ผู้บริหาร โรงเรียน มีความสำคัญ ต่อการบริหารงานในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้อง แสดงบทบาทหน้าที่ หลายอย่างให้เหมาะสมกับสถานการณ์สำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้นำและ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารนั้น สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 18-19 อ้างจาก ภัย โศก 2523:9-14) กล่าวว่า มีความคล้ายคลึงกันซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่สำคัญคือการนโยบาย ซึ่งหมายถึงความต้องการ ของหน่วยงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานและการประสานงาน ให้หน่วยงานย่อยต่าง ลงมือทำงานสัมพันธ์กันตามแนวทางที่พึงประสงค์
- 2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ปกติผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผน ด้วย เพราะแผนงานดี จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย นโยบาย คือ ความต้องการทั้งหมดของหน่วยงาน ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้กำหนดเอง
- 4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยต้องมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมในหน่วยงานหรือในองค์การที่ตนบังคับบัญชา
- 5) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารก็คือ เป็นตัวแทน ของหน่วยงานหรือองค์การสำหรับการติดต่อกับองค์การอื่น และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ ภายใต้องค์การที่ตนเองบริหารอยู่
- 6) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษ อำนาจดังกล่าวเป็นของผู้บริหาร หรือผู้นำ และเป็นสิทธิที่ได้มาตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายที่วางเอาไว้ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำควร จะยึดหลักความเป็นธรรม
- 7) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ เป็นคนที่มีคุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูก ต้อง เหมาะสมและมีหลักในการทำงานควรเป็นเยี่ยงอย่างที่ดีต่อคนทั่วไป และบุคลากรได้บังคับ บัญชา กับทั้งเป็นตัวแทนขององค์การในการรับผิดชอบ

ผู้บริหารโรงเรียนที่รู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในเรื่องการบริหารจะช่วยให้การบริหารงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ พันธ์ หันนาคินท์ (2524:59-61) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนควรมีดังนี้

- 1) รับผิดชอบ การงานทุกอย่างในโรงเรียน
- 2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน
- 3) เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่
- 5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียน

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:26-28 อ้างจาก knezevick,1984:17-18) ได้

กำหนดบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท คือ

- 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) เป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
- 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
- 3) บทบาทเป็นผู้วางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
- 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
- 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
- 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
- 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
- 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
- 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพยากรสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16) บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านงานจัดงานและพิธีต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้การบริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 : 30 – 31 อ้างจาก Jons and others, 1967 : 176 – 183) มีความเห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาท ดังนี้

1) เป็นผู้นำทางการศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาอาจทำได้ดังต่อไปนี้

- 1.1) รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการของตน
- 1.2) ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพของตน
- 1.3) รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
- 1.4) แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง
- 1.5) รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน
- 1.6) เป็นผู้มีจริยธรรม
- 1.7) มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
- 1.8) รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น
- 1.9) ห่วงในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
- 1.10) มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาก็เป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นต้องบริการทางสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน

3) เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาและวิจัย หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ตลอดจน อาคารสถานที่ เพื่อช่วยให้ การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันหัวหน้าสถาน ศึกษาจำเป็นต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการ สอน

4) รู้จักการประเมินผลงานตัวเอง หัวหน้าสถานศึกษามีชั่วโมงหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงาน ประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาควรมีการ ส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนอยู่ เสมอ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ด้วยการตัดสินใจ ประสานงาน เป็นผู้นำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความหมายของพฤติกรรม

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมไว้ที่สำคัญ ดังนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน(573:2525) ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมว่าเป็น การกระทำหรืออาการแสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิดและความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ชัยพร วิชชาวุธ (2529:1)กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ ไม่ว่าการกระทำนั้นจะกระทำโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวและไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตการกระทำนั้น ได้หรือไม่ก็ตาม

อรุณ รักธรรม (2524:12) ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมหมายถึง การปฏิบัติ ซึ่งบุคคลใด บุคคลหนึ่งแสดงต่อบุคคลหนึ่งหรือแสดงต่อบุคคลอื่น ในทางที่ถูกต้องหรือผิด ไปจากปกติสถาน แห่งแบบธรรมเนียมหรือมารยาทของสังคม

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรม คือ กิริยาอาการ การกระทำของ บุคคลที่แสดงออกมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า จะโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวคนอื่น จะเห็นหรือไม่เห็นก็ตาม

พฤติกรรมของผู้บริหาร

1. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

การทำงานในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรอย่างมากเพราะเป็นผู้ชี้ขาดอนาคตของการดำเนินงานได้อย่างดี การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทราบและทำความเข้าใจแต่แรกว่ามันเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคนได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้ที่สำคัญมีดังนี้

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รั้งสิโยภยกุล (2532:61) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2522:39 – 40) ได้ กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ ว่าเป็นความเกี่ยวพันระหว่างคนใดคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ระหว่างกลุ่มหนึ่งกับกลุ่มหนึ่ง ระหว่างคนหลายคนในกลุ่มขององค์กร ระหว่างคนในองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง ตลอดจนกระทั่งคนหลาย ๆ คน กลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม องค์กรหลาย ๆ องค์กร ในวัฒนธรรมเดียวกัน และต่างวัฒนธรรม สำหรับวิจิตร อาวะกุล (2528:24) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานไปสู่การสร้างมิตรชนะมิตรและจงใจคนรวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รู้จักใคร่ชอบพอแก่คนทั่วไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีในสังคมพร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย สัมพันธ์กับ ราศรี ภูมิ (2530:2) ได้ให้ความหมาย มนุษยสัมพันธ์ว่า คือ ศิลปะการสนใจคนเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทำงานร่วมกันด้วยดี โดยทุกคนได้รับความพอใจทางเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม เช่นเดียวกับ เสถียร เหลืองอร่าม (2523:33) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การเข้ากับคน การเอาชนะคน และครองใจคน มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการครองใจคนอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่มีอยู่ และรวมถึงกระบวนการในการบริหารงานที่เกี่ยวกับการดำเนินการ โดยใช้เทคนิคด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อจงใจให้ผู้ร่วมงาน ได้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคีกับสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ส่วนวนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล(2530:92) ได้สรุปความหมายของ มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การปฏิบัติส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณีศีลธรรมจรรยา และความเชื่อถือของสังคมนั้น ๆ และ กีธ (Keith, 1972:5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ แรงกระตุ้นของคณะบุคคล ที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานจะให้บุคคลร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยร่วมมือร่วมใจกันให้เกิดผลทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ศิลปะหรือวิธีการชนะใจคน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความสามัคคีในการทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น เมธี ปิณฑนานนท์ (2525:249) เสนอแนะวิธีการสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พบง่าย ๆ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน

2) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี กระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดออกมาได้หมดเปลือก

3) ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ปราศจากการบงการ

4) ยกย่องและให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น

5) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึก เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำงานโดยมุ่งเป้าหมายเดียวกัน และให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานหรือความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่เสมอ

6) ให้ความรู้และแนวทางความรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

7) ต้องหมั่นศึกษาและรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

8) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสนใจงานมากขึ้น เน้นความสำคัญของงานแต่ละหน้าที่ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

9) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และผู้บริหารเห็นตนมีความสำคัญ แสดงความดีอกดีใจเมื่อกลับมาทำงานภายหลังการลาหยุดไป ถามทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา

10) บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม เสมอต้นเสมอปลาย ปราศจากอคติ

มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมราช (2526:227-233) ได้เสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ต่างไปจาก เมธี ปิณฑนานนท์ ไว้ดังนี้

1) การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป ถือว่าการปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวคือ

1.1) ต้องมีผู้มีบุคลิกภาพที่ดี

1.2) ต้องมีศิลปะในการเข้ากับคน

1.3) รู้จักวิธีชนะใจคน

1.4) มีคุณสมบัติของผู้ดี

- 2) การปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงาน ควรยึดหลักใหญ่ ๆ คือ
 - 2.1) ให้เกียรติที่จะทำความรู้จักกับเขาก่อนในกรณีที่มีเพื่อนร่วมงานใหม่
 - 2.2) มีความจริงใจ และบริสุทธิ์ใจที่จะคบหาสมาคม
 - 2.3) มีความสุขุมเยือกเย็น
 - 2.4) หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์และการนินทาผู้อื่น
 - 2.5) ไม่ขัดทอคความผิดให้ผู้อื่น
 - 2.6) ยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
 - 2.7) ให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
 - 2.8) ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 2.9) มีใจคอกว้างขวางเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10) แจ้งความคืบหน้าของงานให้เพื่อร่วมงานทราบ
 - 2.11) มีพรหมวิหาร 4 ประจำใจ ประกอบด้วย
 - 2.11.1) เมตตา
 - 2.11.2) กรุณา
 - 2.11.3) มุทิตา
 - 2.11.4) อุเบกขา
 - 2.12) อิทธิธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย
 - 2.12.1) นันทะ คือ การสร้างสรรค์ความพอใจแก่เรื่องที่จะทำให้สำเร็จ
 - 2.12.2) วิริยะ คือ ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จไม่เกียจคร้าน
 - 2.12.3) จิตตะ คือ มุ่งให้ความสนใจ ฝักใฝ่จริงจังกับเรื่องที่กระทำนั้น
 - 2.12.4) วิมังสา คือ มุ่งทำด้วยปัญญา ด้วยความรอบคอบ
 - 2.13) สัจจวัตถุธรรม 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.13.1) ทาน คือ การให้และการแบ่งปันร่วมกัน
 - 2.13.2) ปิยวาจา คือ การเจรจาด้วยความสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน
ไม่ดูถูก ดูหมิ่นผู้อื่น
 - 2.13.3) อัตถจริยา คือ การปฏิบัติอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลกันไม่เอารอดเอาเปรียบกัน
 - 2.13.4) สมานัตตา คือ การวางตัวเป็นผู้สม่ำเสมอ และทำตัวให้เข้ากับคนที่ทั้งหลายได้

2.14) ทศพิธราชธรรม 10 ประการ ซึ่งเป็นธรรมประจำตัวพระราชาซึ่งต้องปฏิบัติตัวให้เข้ากับหลักมนุษยสัมพันธ์คือ

- 2.14.1) ทาน ให้การสงเคราะห์ประชาชนให้มากที่สุดที่จะทำได้
- 2.14.2) ศีล เป็นผู้ที่เปี่ยมล้นด้วยคุณธรรม
- 2.14.3) ปริจาคะ การบริจาคเพื่อเป็นการทำนุบำรุงสาธารณประโยชน์
- 2.14.4) อาชวะ เป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ต่อประชาชนไม่เอาัดเอาเปรียบ
- 2.14.5) มัทวะ มีความสุภาพอ่อนโยน รับฟังคำแนะนำดัดเตือน
- 2.14.6) ปตตะ ความบำเพ็ญเพียรเพื่อเอาชนะความทุกข์ที่ประชาชนได้รับ โดยคิดว่าทุกข์ของประชาชนก็คือทุกข์ของพระองค์
- 2.14.7) อโกธะ คือ ไม่มีความโกรธ ไม่มีการจองเวร
- 2.14.8) อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนตนและผู้อื่น ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขพ้นจากความทุกข์
- 2.14.9) ชันติ มีความอดทน
- 2.14.10) อวโรธนะ เป็นผู้เที่ยงธรรม

นอกจากนั้น ดวงเดือน สุคนธมาลย์ (2530:50) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- 1) สร้างความคุ้นเคยให้เกิดการไว้นใจเชื่อใจโดยการเข้าหาเขาก่อน ให้เขาเห็นว่าเขาเป็นคนสำคัญ
- 2) แสดงความจริงใจบริสุทธิ์ใจต่อเขา
- 3) ไม่ติฉินนินทา วิพากษ์วิจารณ์
- 4) ยกย่องชมเชยตามควรแก่โอกาส
- 5) อย่าขัดท้อความผิดให้เพื่อน
- 6) ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
- 7) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
- 8) มีความสุขุมเยือกเย็น หนักแน่น ไม่หุนเหิน เสมอต้นเสมอปลาย
- 9) ไม่ทำตนข่มเพื่อน
- 10) มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะให้บ้าง
- 11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามสมควร
- 12) ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน

สำหรับ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีรกุล (2523:75) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ยิ้มแย้มแจ่มใส
- 2) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 3) ยกย่องชมเชย
- 4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) มีความยืดหยุ่น
- 6) เปิดเผย
- 7) เป็นกันเอง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าผู้บริหารต้องมีความตระหนักอยู่เสมอว่ามนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานเนื่องจากผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาและต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่ายทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารและการที่ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นจึงต้องมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่

- 1) มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างเหมาะสม
- 2) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 3) ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) รู้จักยกย่องผู้กระทำความดีให้ปรากฏ
- 5) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น
- 6) ให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น

การแสดงพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสำคัญ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1) และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 219) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่คล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายใน

องค์กรหรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสำเร็จระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ อุทัย หิรัญโต (2520 : 19), อรุณ รัชธรรม (2527 : 187) , เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน มุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 257) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม นอกจากนี้ จ้างงค์ บุญชู (2531 : 287) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กรรมวิธีที่บุคคลคนหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลของตนเหนือคนอื่น ๆ ในกลุ่มของตน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าว ชักจูง บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความร่วมมือร่วมใจจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.2 ความหมายของผู้นำ

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) ได้ให้ความหมายของผู้นำที่ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล อำนาจ สิทธิหรือความสามารถในการจูงใจชี้แนะนำไปบุคคลอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

ส่วน ชีระ รุญเจริญ (2521:22) ให้ความหมายของผู้นำว่า

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการรับคัดเลือก
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้เป็นข้อ ๆ เช่นเดียวกันดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
- 2) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กร ซึ่งเขาทำงานอยู่
- 3) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

4) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526:286) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง การใช้ อิทธิพลของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้อง กับ ภิญญา สาทร (2526:259) ที่กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งใน กลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ นอกจากนั้น สมพงษ์ สุวรรณ- ชาติ (2537:17) ได้สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็น หัวหน้าในการชักนำสมาชิกให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ประนีประนอม การประสาน งาน การติดต่อสื่อสาร การกำหนด เป้าหมายของหน่วยงาน การตัดสินใจ และการสั่งการ เป็นต้น

จากความหมายที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพล และสามารถใช้อิทธิพล ต่อผู้ที่ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่เขาพึงปรารถนา

ผู้บริหารที่มีความสามารถ ในการบริหารงานการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมายนั้น ย่อมอาศัยภาวะผู้นำ เพื่อโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ร่วมมือ ร่วมใจ กัน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบ ซึ่งเป็น คุณสมบัติส่วนตัว ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524:45-48) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติไว้ดังนี้

- 1) คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) ประกอบด้วย
 - 1.1) มีสุขภาพดี
 - 1.2) เฉลียวฉลาด
 - 1.3) อารมณ์มั่นคง
 - 1.4) มีความประพฤติดี
 - 1.5) มีความคิดดี
 - 1.6) ไม่เห็นแก่ตัว
- 2) คุณสมบัติทางวิชาการ ประกอบด้วย
 - 2.1) ความรู้ทางวิชาการ ทั้งในด้านวิชาการทั่วไปและวิชาชีพ
 - 2.2) ประสบการณ์และระดับความรู้
 - 2.3) การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

3) ความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539:96) ได้เสนอลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ดังนี้

1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี

2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)

6) ฐัสภาพการณ์ (Situation) ฐัสภาพะจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐัฐานะ ทัศนัยะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐัในวัตุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะที่ผู้นำมี จึงเป็นสิ่งสำคัญ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีนั้ ว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1) การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรจะมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอเพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงคืออยู่เสมอย่อมเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ซึ่งช่วยเสริมให้มีลักษณะเด่นเน้นให้กลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย

2) อารมณ์ ผู้นำที่ดีควรมีอารมณ์ดีด้วย เพราะอารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ โดยอารมณ์ของคนเราจะเกิดขึ้นจากประสาททั้ง 4 คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส เมื่อประสาทรับความรู้สึกก็จะก่อให้เกิดอารมณ์ซึ่งอารมณ์ก็จะบังคับหรือควบคุมจิตใจ ให้ทำอะไรตามความประสงค์ ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ ผู้นำก็สามารถบังคับตนเองได้ และเมื่อสามารถบังคับตนเองได้แล้ว ผู้นำก็จะสามารถบังคับผู้อื่นได้

3) สติปัญญา และคุณภาพทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษา และเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านพบมา มีความสามารถที่จะใช้สมอง เชาวน์ ไหวพริบและ สติปัญญา วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สำหรับองค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองแบ่งออกได้เป็น 7 ด้านด้วยกันคือ

3.1) ด้านภาษา มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะและมีความสามารถในการพุดจูงใจคนให้เชื่อถือหรือคล้อยตาม

3.2) ด้านเหตุผล ให้เป็นผู้ที่รู้จักและยอมรับตนเอง ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3.3) ด้านการจดจำ มีความสามารถ ทางสมอง ในการจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวตน เช่นจำชื่อสมาชิกของกลุ่มได้หมด จำหน้าที่ที่สมาชิกเหล่านั้นปฏิบัติได้ จำกำหนดนัดหมายในเรื่องต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ

3.4) ด้านการรอบรู้ทั่วไป มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน้าที่ การงานของตน สามารถรวบรวมและแยกแยะความรู้เหล่านั้นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3.5) ด้านการวินิจฉัย มีความสามารถที่จะยับยั้ง ชั่งใจ ไคร่ครวญ เพื่อที่จะตัดสินใจ หรือตกลงใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วที่สุด สามารถวางแผนปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ และรัดกุมไว้ล่วงหน้า

3.6) ด้านการปรับตัว มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ทั้งในด้านคตินิยม และการปฏิบัติ โดยมีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอ

3.7) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

4) ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวาง และลึกซึ้งทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ

5) บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมคนดี ใจคอ กว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น มีความกล้า ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และจะต้องมีกิริยา ความประพฤติ ศีลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัว

6) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

7) ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น เป็นผู้มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมในสังคม

นอกจากนั้น ผลการวิจัยต่าง ๆ ของสต็อกคิลล์ (Stogdill, 1970: 74-75) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2521: 23) ได้สรุปความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

- 1) ลักษณะทางกาย เป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
- 2) ภูมิหลังทางสังคม มีสถานะทางสังคมดี
- 3) สถิติปัญญา เป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด

- 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

- 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้มี ความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

- 6) ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ปรารถนา จะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับ ของสมาชิกและคนอื่น ๆ มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหาร นั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมด้านต่างๆในทางที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นจะได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมต่างๆที่แสดงออกมา นั้นมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้บริหาร พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาเรียกว่า ภาวะผู้นำ และในการบริหารงานการศึกษาให้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารย่อมอาศัยภาวะผู้นำ เพื่อโน้มน้าว ชักจูงให้บุคลากรใน หน่วยงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้น ได้แก่

- 1) ความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม
- 2) มีความสามารถในการตัดสินใจ
- 3) มีความเชื่อมั่น
- 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) มีความเสียสละ
- 6) มีเหตุผล

3. พฤติกรรมด้านความรู้ความสามารถ

ความรู้ความสามารถทางการบริหารเป็นความสามารถในการนำเอาหลักการ ความรู้ ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

โนลท์ (NoIte,1966:385-398 อ้างถึงใน ลัทธิติ ยศปัญญา,2533:27) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่น ๆ ที่จะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี มีดังต่อไปนี้

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) มีใจกว้าง
- 3) มีวิธีการดำเนินการอย่างชาญฉลาด
- 4) มีความเป็นประชาธิปไตย
- 5) มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 6) เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
- 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 8) ยอมรับในความผิดพลาด
- 9) มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
- 10) ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 11) มีความสามารถในการสื่อสาร
- 12) รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 13) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงาน
- 14) เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
- 15) เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

สำหรับ สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521:149) อธิบายไว้ว่า คุณสมบัติทางวิชาชีพนี้ หมายถึง คุณสมบัติทางวิชาการและความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหาร โรงเรียน แบ่งออกเป็น

- 1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่
 - 1.1) การศึกษาวิชาการทั่วไป
 - 1.2) การศึกษาด้านวิชาชีพ
 - 1.3) การศึกษาให้เกิดความรอบรู้เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่ตนสนใจ
- 2) ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับใช้วัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล ที่จะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหาร

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522:216-217) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารด้านการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 2) ใจกว้าง
- 3) รู้จังหวะ
- 4) รู้ว่าจะไร้รับคว่น ไม้รับคว่น
- 5) รู้จักฟังและเลือกความคิดเห็นที่ดี
- 6) หนักเอาเบาสู้
- 7) อดทน หนักแน่น ไม้ท้อถอย
- 8) สามารถในการสร้างสรรค์
- 9) สามารถในการปรับปรุงงาน
- 10) รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

และ ศิริวรรณ ศรีพหล (2525:367) ได้เน้นความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องมีความเข้าใจ ได้แก่

1) มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษาที่เพียงพอ เจตคติ นี้ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จริยธรรม สามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูดและเขียนมีรสนิยมทางศิลปะดนตรี และวรรณกรรม เป็นต้น

2) มีความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาท ของโรงเรียนในสังคม

3) มีความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 8 – 13) ได้สรุปถึงความรู้และความสามารถที่ผู้บริหารควรมี ไว้ดังนี้

ด้านความรู้

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ต้องฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างน้อยในเรื่องต่อไปนี้

1) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

3) มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

- 4) มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารบุคคล
 - 5) มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
 - 6) มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายของรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศเพื่อประโยชน์ด้านการบริหารสถานศึกษาด้านความสามารถ
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดประชุมระดมแนวความคิดเรื่อง ความสามารถอันจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ 19 ข้อ ดังนี้
- 1) สามารถกำหนดคัลักษณะงาน มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสม
 - 2) สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้
 - 3) สามารถพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และความเป็นธรรม
 - 4) สามารถกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
 - 5) สามารถจัดการ จัดหาและดูแลเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดและแนะนำได้
 - 6) สามารถกำกับดูแลการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตร
 - 7) สามารถรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อใช้ประกอบ การพิจารณาตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 8) สามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
 - 9) สามารถนำความรู้ด้านปรัชญาการศึกษา และจิตวิทยาสังคม มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม
 - 10) สามารถปฏิบัติ และควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียน ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ กฎหมายและแบบแผนของทางราชการ
 - 11) สามารถปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน การจัดซื้อ จัดจ้างและการบัญชีและพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
 - 12) สามารถควบคุมการก่อสร้าง ควบคุม ดูแล รักษา ซ่อมแซมและใช้อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - 13) สามารถติดต่อประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

14) สามารถครองตน ครองคน และครองงาน

15) สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีในทุกรูปแบบและสถานการณ์

16) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนอย่างมีหลักเกณฑ์ ปรับปรุง

การปฏิบัติงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

17) สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางโครงการแผนปฏิบัติงานและประเมินโครงการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

18) สามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนและชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

19) สามารถแนะนำและป้องกันการผิดวินัยของบุคลากร

นอกจากนี้ เซน (Shane,1957:517-519 อ้างถึงใน ลัทธิตี ยศปัญญา,2533:26) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนตัวและด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ดังนี้

- 1) ไม่เป็นคนหุนเห่า เชื่อง่าย ไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ
- 2) เป็นผู้มีความตั้งใจจริง มุมานะบากบั่น ไม่ตำหนิผู้อื่นว่าผิดและตนเองถูก
- 3) มีความกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ
- 4) สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน
- 5) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่า
- 6) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นของตนเอง
- 7) ใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
- 8) ทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด ไม่คั่งค้าง
- 9) เฉลียวฉลาด
- 10) อารมณ์มั่นคง
- 11) ทนเหตุการณ์อยู่เสมอ
- 12) ไม่เป็นคนมักง่าย ทำอะไรก็มีกฎเกณฑ์
- 13) ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากแนวความคิดที่หลากหลายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความรู้ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารต้องนำเอาหลักการ ความรู้ ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ความรอบรู้ในด้านวิชาชีพก็มีความจำเป็นต่อการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคนและครองงาน และผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพดังต่อไปนี้ คือ

- 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์เสมอ
- 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 4) มีความรอบรู้ในบทบาทและหน้าที่
- 5) มีความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุงงาน
- 6) ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ

4. พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร

4.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) ไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น

เสนาะ ตีเขาว (2521:216) ได้ให้จำกัดความ การติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลเพื่อให้เข้าใจกัน เป็นวิถีทางของการเสริมสร้าง ความเข้าใจระหว่างบุคคล โดยการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงแก่กัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความคิดทัศนคติ และอารมณ์แก่กันและกัน สอดคล้องกับ พรณี ประเสริฐวงษ์ (2532:249) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า คือ กระบวนการส่งข่าวสาร ดังนั้นเมื่อต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารจึงต้องทำการประกอบข่าวสารขึ้น และทำการถ่ายทอดข่าวสารนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของข่าวสารนั้น ๆ วนิดา เสนิเศรษฐ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล (2530:134) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารก็คือการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากผู้หนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์กับ อารี เพชรผุด(2530:134)ได้สรุปความหมายของการสื่อสารไว้ว่า เป็นการส่งข่าวสารข้อมูล แนวความคิด ความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มนุษย์ใช้ในการติดต่อกัน จะโดยการพูด การเขียน และสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกัน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535:75) ให้ความหมาย การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือข้อเท็จจริง (Facts) หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ราศรี ภูมิ (2530:77 อ้างจาก Richard F Fagan) ได้ให้ความหมาย การสื่อสาร คือ กระบวนการนำข่าวสารที่เกี่ยวกับประพจน์ของตนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งสำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525:63 อ้างจาก Simon) ให้ความหมายว่า กระบวนการใดก็ตามที่กล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้วได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์กร กระบวนการนี้ ก็คือ การติดต่อสื่อสาร

ส่วนฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel,1986 : 292 อ้างถึงใน ชาญชัย ชื่นพระแสง, 2538 : 44) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนซึ่งได้แก่ ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง วิธีการส่งข่าวสารจาก บุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง เพื่อถ่ายทอดและสื่อความหมายให้สมาชิกในองค์กรได้รู้และเข้าใจ ใน ข่าวสารข้อมูลความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนเจตคติ ทำให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจระหว่างกัน

4.2 แบบของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิยาว (2521:221) ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 3 แบบ คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) เป็น ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากบนมาสู่ล่างในลักษณะของ คำเตือน คำยืนยัน นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นการ ติดต่อสื่อสารที่มีจากร่วมที่มีจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บังคับบัญชา ในลักษณะการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผลเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง

3) การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันตามแนวนอน (Lateral or Horizontal Communication) เป็นลักษณะของการปรึกษาหารือหรือการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ อาจเป็นไปได้ ทั้ง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อขอความร่วมมือในการ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคลากรระดับเดียวกัน และมักจะแสดงออกในรูปของการเขียนที่ไม่ เป็นทางการมากนัก

บาร์นาร์ด (Barnard,1972:175-176) ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารแตกต่างไปจากแนว ความคิดของ เสนาะ ดิยาว โดยแบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ

1) การติดต่อสื่อสาร แบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อสื่อสารเป็น ลายอักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม การปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

2) การติดต่อสื่อสาร แบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication)หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ คำนี้ถึงความรู้จัก ชอบพอกันเคยกับเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนิน ในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับ องค์กรเป็นส่วนใหญ่

สำหรับแนวความคิดของ โอ'เรลลี่และโรเบิร์ต (O'Relly and Robert 1977 อ้างถึงใน ชาญชัย ชื่นพระแสง, 2538 : 45) ได้จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 วิธี คือ

1) การติดต่อสื่อสารมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy-Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

2) การติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness-Oriented) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาและมีได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521:158) แบ่งการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด

1) การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด (Verbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ต้องอาศัยคำพูดและการเขียน

2) การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาเงียบ (Silent Language) ด้วยท่าทางและการเคลื่อนไหว

สรุปว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสาร มีลักษณะที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างขึ้นไปสู่เบื้องบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันของสมาชิกในองค์กรและการติดต่อสื่อสารแบบที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสารและแบบมุ่งการรับรู้ทั่วกันของข่าวสาร ซึ่งสามารถแสดงภาพพฤติกรรมได้ทั้งคำพูดการเขียนและการแสดงท่าทาง

4.3 ลักษณะที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 65-66) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

- 1) ด้วยวาจา เช่น การสั่งงาน การรายงาน การประชุมปรึกษางาน
- 2) ด้วยการเขียน เช่น การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศ จดหมายเวียน จดหมายหรือบันทึกติดต่อ การเขียนมีความจำเป็นในวงราชการเพราะจะต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน
- 3) ด้วยอากัปกิริยาท่าทาง เช่น การแสดงสีหน้าและอากัปกิริยาของคน
- 4) ด้วยตัวเลข เช่น การลงทะเบียนโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้เลขรหัสประจำตัว
- 5) ด้วยรูปภาพและแผนภูมิบางครั้งช่วยให้การสื่อสารเข้าใจเร็วขึ้น เช่น สถิติต่าง ๆ

6) คิ้วรหัทส การส่งสัญญาณฯ ทางอาหารและเครื่องโทรเลข สัญญาณนกหวีด และสัญญาณไฟ

นอกจากนี้ชาลซัย อาจินสมาจาร (2536 : 106) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการสื่อสารไว้ดังนี้

- 1) ท่าทางรวมถึงการเคลื่อนไหวของร่างกาย การแสดงออกทางใบหน้าและสัญลักษณ์อื่นๆที่ไม่ใช่คำพูด
- 2) คำพูด สัญลักษณ์ของเสียง การเรียงคำพูด
- 3) ตัวอักษร สัญลักษณ์ของคำ การเรียงคำ
- 4) สภาพทางอารมณ์ของผู้ส่งและรับสาร ความพร้อมของผู้ส่งหรือผู้ฟังในการส่งหรือรับข่าวสาร ความไว้วางใจและความนับถือซึ่งกันและกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานผู้บริหารมีความจำเป็นต้องติดต่อพูดคุยกับบุคคลอื่นเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเกี่ยวกับข่าวสาร ข้อมูล แนวคิด ความรู้สึกหรือทัศนคติ โดยใช้ท่าทาง คำพูด การเขียน หรือแสดงออกทางอารมณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน มีการ พบปะ พูดคุยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบและเพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

5. พฤติกรรมด้านการจูงใจ

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร จำเป็นต้องประสานความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลให้รวมเป็นแนวคิดเดียวกันคล้อยตามกัน ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่จะประสานความร่วมมือร่วมกันบุคคลที่ไม่มีกำลังใจ ไม่มีเป้าหมายของการดำเนินงาน ย่อมไม่เกิดผลดีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงต้องหาวิธีกระตุ้น ให้มีความกระตือรือร้น หันมาสนใจในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจไว้ ดังนี้

โยธิน ศันสนยุทธร (2530:27) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ ว่าหมายถึง ความโน้มเอียงที่จะกระทำเพื่อบรรลุเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง วิรัช สงวนวงษ์วาน (2531:209) ได้กล่าวถึงการจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการจูงใจในการทำงาน สิ่งจูงใจจึงมีมากมายหลายอย่างทั้งสิ่งจูงใจในทางบวก และสิ่งจูงใจในทางลบ การจะใช้สิ่งจูงใจแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2532:56) กล่าวว่า การ จูงใจ หมายถึง การจูงใจหรือการกระตุ้นให้

บุคคลแต่ละคน และบุคคลในหมู่คณะได้มีโอกาสทำงานให้แก่องค์กร หรือหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ส่วน ราศรี ภูมิ (2530:69) ได้ให้ทัศนะว่าการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์และควบคุมพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

จากความหมายของการจูงใจที่กล่าวไว้แล้วนั้น สรุปว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงาน ต้องการทำงาน การจูงใจอาจจะจูงใจ ในทางบวก หรือการจูงใจในทางลบ เพื่อให้การทำงานบรรลุไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

5.1 ทฤษฎีพื้นฐานของการจูงใจ

การจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ถือเป็นหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สำหรับทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวกับการจูงใจที่สำคัญ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ตามที่นะของแต่ละบุคคลดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งมีสมมติฐาน ที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2531:196)

1) มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอย่างไม่มีสิ้นสุด มนุษย์จะมีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้ว เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการสนองความต้องการอื่น ๆ จะเกิดขึ้นแทนที่ กระบวนการอย่างนี้จะเกิดขึ้น ต่อเนื่องกันไปไม่มีวันยุติ

2) ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมมนุษย์อีกต่อไปด้วย แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบต่างหากที่สามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจได้

3) ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นถัดไปจะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อย ๆ ไป

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ มี 5 ขั้น ดังนี้ (Maslow, 1970 : 36 – 47 อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2531 : 197 - 199)

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตราย และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพและชีวิต

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ และการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization Needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ที่คนส่วนมากนึกอยากจะเป็น อยากจะได้แต่ไม่สามารถเสาะแสวงหาได้

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งมีสาระประกอบด้วย ปัจจัย 2 ปัจจัย (สงวน ศรีสุข, 2533:26-31 อ้างจาก Herzberg, 1959:60-63) คือ

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าในงานมีอยู่ 5 ชนิด คือ

1.1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นผลงานของบุคคล

1.2) การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อน ผู้มาขอรับคำปรึกษา บุคคลในหน่วยงานหรือจากบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยอย่างไรก็ตามการได้รับการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือได้รับเงินเพิ่มก็จัดว่าอยู่ในลักษณะของการยอมรับนับถือเหมือนกัน แต่เป็นการยอมรับในระดับรองลงไป

1.3.) ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน เช่น งานประจำ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่ง่ายหรือยากเกินไป

1.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังแผนกหนึ่งของ

องค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ เป็นเพียงแต่การเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงานอย่างแท้จริง

2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานมี 11 ประการ คือ

2.1) เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้า ในทักษะหรือวิชาชีพของเขา หมายความว่ารวมถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในที่นี้หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นทางกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4) สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้นบุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีเลขานุการ การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกันโดยทางกริยาหรือวาจา แต่ไม่ได้หมายความรวมถึงการยอมรับนับถือหรือการให้ผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงสถานภาพหรือตำแหน่ง

2.6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมถึงการติดต่อภายในองค์กร การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร ถือว่าเป็นนโยบายขององค์กรจะต้องเป็นที่แน่ชัด เพื่อบุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8) สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

2.9) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว ในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์กรให้บุคคลย้ายที่ทำงานใหม่ อาจจะไกล และทำให้ครอบครัวต้องลำบาก เป็นต้น

2.10) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน เช่น ระยะเวลาของงาน ความมั่นคงหรือไม่มั่นคงขององค์กร เป็นต้น

2.11) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน อาจรวมไปถึงความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการที่จะให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง

ปัจจัยทั้งสองด้านนี้เป็นที่ต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่จะต้องสร้างสรรค์ให้มีขึ้นและดำรงอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเบื้องต้นที่จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน สำหรับปัจจัยสุขอนามัยนั้น เป็นองค์ประกอบที่จะป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงานนั้นได้

สรุปได้ว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการกระทำที่ตั้งใจในการทำงาน การใช้สิ่งจูงใจแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ การที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้แก่

- 1) รู้จักคิดห้ผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสต่างๆตามความเหมาะสม
- 2) การมอบหมายงานตามความเหมาะสม
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างอิสระ
- 4) ให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา

จะเห็นว่าการจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นที่จะทำให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพอใจในการทำงานนั้นด้วย

6. พฤติกรรมด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) ต่างจากอุปนิสัย (Character) ทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องเหมือนกันแต่ก็แยกออกจากกันไม่ได้ บุคลิกภาพเป็นคุณสมบัติภายนอกที่คนอื่นเห็นได้จากการที่มีกิริยาท่าทีซึ่งแสดงเป็นประจำ ส่วนอุปนิสัย เป็นมโนธรรม (Conscience) ประจำอยู่ในจิตใจของคนซึ่งใช้ควบคุมท่าทีความรู้สึกและพฤติกรรมของตน (ธรรมรส โชติคุณุชร, 2524 : 81 – 82) บุคลิกภาพ “หมายถึง ลักษณะนิสัยที่เด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายด้าน เช่น ทางด้านพันธุกรรม ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ และวัฒนธรรม ประสมประสานกันเป็นพฤติกรรมที่มีระบบ แสดงออกมาเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล สำหรับ

อุทัย หิรัญโต (2524 : 44) กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะอันเป็นส่วนรวมของบุคคล ซึ่งมี ความสำคัญต่อบุคคลนั้น ทั้งในด้านการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคมทั่วไป ส่วน วนิดา เสนิเศรษฐและชอบ อินทร์ประเสริฐกุล(2530 : 37) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพ ของบุคคล หมายถึง ลักษณะรวมของพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนที่มีลักษณะแน่นอน

จากความหมายของบุคลิกภาพที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะ รวมประจำตัวของแต่ละบุคคล เป็นการแสดงออกที่คนอื่น สามารถเห็นได้จากิริยาท่าทางซึ่ง แสดงเป็นประจำ และเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล บุคลิกภาพของคนเรามีความสำคัญมาก เพราะจะสร้างศรัทธา การเชื่อถือ ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ เลื่อมใส ให้ความร่วมมือ ให้ความรัก ความเอ็นดู การที่บุคลิกภาพของคนเราจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของคน ๆ นั้น ซึ่ง กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529:180 – 181) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพว่าประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านร่างกาย ได้แก่ ท่วงท่า การแต่งกาย กิริยามารยาท และการพูด
- 2) ด้านอารมณ์และจิตใจ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น ความเมตตา กรุณา ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารี ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์
- 3) ด้านสติปัญญา ได้แก่ ความมีเหตุผล ความยั้งคิด ความรอบคอบ ความรู้ ความว่องไว กระฉับกระเฉง ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
- 4) ด้านสังคม ได้แก่ ความมีวินัย ความร่วมมือกับคนอื่นและความสามารถในการเข้าสังคม

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และฝึกฝนเพื่อปรับปรุงตนเองนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293 – 296) เสนอแนะไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience) ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผนและต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งยังต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งยังต้องเป็นผู้ให้การฝึกฝน ผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี
- 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and Mental Qualities) แยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้
 - 2.1) ความสามารถทางด้านภาษา
 - 2.2) ความสามารถทางด้านเหตุผล
 - 2.3) ความสามารถจดจำ

- 2.4) ความสามารถทางด้านความรู้ทั่วไป
 - 2.5) ความสามารถในการวินิจฉัย
 - 2.6) ความสามารถในการยืดหยุ่น
- 3) ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเรื่อง
- 3.1) เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน
 - 3.2) เป็นผู้ที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือมีคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้
 - 3.3) ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้
- 4) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) หมายถึง ความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูงและมีความรับผิดชอบ บุคลิกภาพที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพื้นฐานทางบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ประทับใจ สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2527 : 39 – 40) กล่าวว่า อารมณ์ของผู้บริหารควรเป็นดังนี้
- 1) ความมุ่งหวัง ต้องมุ่งหวังที่จะเป็นนักบริหารระดับยอดให้ได้
 - 2) ความกระตือรือร้น ต้องมีความกระหายที่จะใช้พลังและความสามารถทั้งปวงเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
 - 3) การยอมรับ ต้องยอมรับว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีอุปสรรคและถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาของชีวิต
 - 4) ความเด็ดเดี่ยว มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาเพื่อเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน
 - 5) การอุทิศตน ต้องอุทิศตนลงกระทำงาน ด้วยความรับผิดชอบ
- จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมด้านบุคลิกภาพ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพมีส่วนในการสร้างความศรัทธา การเชื่อถือ ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ เลื่อมใส ให้ความร่วมมือ การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสติปัญญา และด้านสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเรียนรู้และฝึกตนเองในด้านต่างๆ เพื่อให้การทำงานของผู้บริหารสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาได้แก่
- 1) มีบุคลิกเหมาะสมกับหน้าที่
 - 2) มีความกระตือรือร้น
 - 3) มีจริยธรรม มีคุณธรรม
 - 4) มีอารมณ์มั่นคง

- 5) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 6) มีความรับผิดชอบ
- 7) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา

ความหมายของเกณฑ์มาตรฐาน

ราชบัณฑิตยสถาน(2525: 107) ได้ให้ความหมาย เกณฑ์ ไว้ว่า คือ หลักที่กำหนดไว้ และราชบัณฑิตยสถาน(2525:130)ให้ความหมายของคำว่า มาตรฐาน คือสิ่งที่ถือเอาเป็นหลัก สำหรับเทียบกำหนด นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า มาตรฐาน คือ สภาพที่พึงประสงค์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นสภาพ ปัจจัย วิธีการดำเนินงานหรือผลผลิตที่มีคุณภาพ สภาพที่พึงประสงค์นี้อาจกล่าวถึงสภาพที่เป็น อุดมคติ แต่จะต้องเป็นเรื่องที่มีโอกาสเป็นจริงได้ และเกณฑ์มาตรฐาน(Standard Criteria) คือ เครื่องชี้วัดคุณภาพ ส่วนชาญชัย อาจินสมจาร(2536 : 57) ได้ให้ความหมาย มาตรฐาน หมายถึง หน่วยของการวัดที่สามารถใช้เป็นการอ้างอิงสำหรับประเมินผลลัพธ์ มาตรฐานจะระบุระดับของการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า เกณฑ์มาตรฐาน คือ สิ่งที่กำหนดไว้เป็นหลักเพื่อใช้ เทียบระดับการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีอิทธิพลทั้งในทางบวก และ ทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู การปฏิบัติงานของครูจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพียง ไร ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญด้วย ดังนั้นครูสภา ในฐานะองค์กรวิชาชีพครู จึงได้ กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารขึ้นมา เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการพัฒนา คุณภาพการปฏิบัติงานของตน ของผู้ร่วมงานและของผู้ได้บังคับบัญชา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540:1-35) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร การศึกษาไว้ 12 ข้อ พร้อมคำอธิบาย ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา

คำอธิบาย คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การ เข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอ

ผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหาร
ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการ
พัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อ
องค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะ
เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง
การกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจ ของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม
ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความ
ศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงใจของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

คำอธิบาย ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร
หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเอง อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนา
ผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ
แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง
ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพ
ของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กร ได้อย่างมียุทธศาสตร์
เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้เรียน ครูผู้ร่วมงาน ชุมชนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้อง
กับนโยบาย แนวทางเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติ จะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่าง
แท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย
กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความ
คุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น
ลำดับ

คำอธิบาย นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่
ผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความรู้ในการ
บริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข

ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง
ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ชักชวน ชักจูง ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำเสร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมี หลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มิได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถ และศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

คำอธิบาย ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหาร จะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

คำอธิบาย หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาท หน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญ ก้าวหน้า ตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคม ส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ด้วยความ เต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็ม ศักยภาพ เพื่อเสริมสร้าง บรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

คำอธิบาย ความประทับใจ ของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหาร มีอาชีพจึงต้องคิดตามการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่น ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางาน และผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพ จึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชม ได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

คำอธิบาย การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง

สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้าง ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพ จึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็น การเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจ ดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

โดยสรุป เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหาร การศึกษาได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ตามเกณฑ์ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ไพฑูรย์ โกพัฒน์ตา (2535 : 92-98) ได้วิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เสียสละช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ด้านวิชาการ ได้แก่ ความรู้ในระบบการ บริหารการศึกษาและนโยบายของชาติ การบริหารบุคลากร การวางแผน และการงบประมาณ ด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรับผิดชอบการตัดสินใจหรือสั่งการของตนเอง การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างได้ ความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ การวินิจฉัยสั่งการ โดย ใช้ข้อมูลและหลักวิชา ความสามารถในการสร้างทีมงาน

ประพันธ์ ไพลคำ (2537 : 73 – 74) ได้วิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครู และกรรมการศึกษาในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ครูและกรรมการศึกษามีความเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนที่อยู่ใน ระดับมากได้แก่ ความเป็นผู้นำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของ มีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนและบุคคลทั่วไป ด้านความรู้เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ ได้แก่ มีความสามารถในการบริหารบุคคล รู้หลักการบริหาร มีประสบการณ์ใน การบริหารงาน ด้านบุคลิกภาพได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจไมตรี ให้ความอบอุ่นกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาสูง

มีความรู้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความสามารถ
สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในหมู่เพื่อนร่วมงาน

จิต แก้วทิพย์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียนและครูอาจารย์ในลักษณะรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานตาม
กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนในลักษณะรวมอยู่ในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานตาม
กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ใน
ทางบวกระดับสูง

ชาญชัย ชื่นพระแสง (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรม
องค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า
ผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความเห็นว่า
ปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมองค์การในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยคือ ด้านภาวะผู้นำ
ด้านบทบาท ด้านบรรยากาศองค์การ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ
และด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์
พฤติกรรมองค์การได้ดีจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีดังนี้ 1) ด้าน
บรรยากาศองค์การ 2) ด้านการตัดสินใจ 3) ด้านการติดต่อสื่อสารและ 4) ด้านบทบาท

มาลินี ชาวาล ไพบูลย์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็น
ทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า
ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ การสนับสนุน รางวัลสำหรับการปฏิบัติของ
ทีม การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย บริการของศูนย์วิชาการ ปทัสถานเฉพาะของการทำงาน และ
การควบคุมงาน ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์

วิมล หัตถจันทร์ (2539 : 3) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารใน
โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 3 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
ดีเด่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำและด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากตามลำดับดังนี้
คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำและด้านการวางแผนพบว่าผู้บริหารมีวุฒิทางการศึกษา
แตกต่างกันมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีความแตกต่างกันใน
ด้านมนุษยสัมพันธ์ และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีความแตกต่างกัน
ด้านการวางแผน

ภิญโญ รัตนมณี (2537 : 4) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่าพฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าการเป็นผู้นำ การวางแผน การมีมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานอยู่ในระดับดี ส่วนการประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยรวมอยู่ในระดับดี

วรเชษฐ สุขแสง (2529 : 109) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษาด้านการรับรู้ของผู้บริหารและครู – อาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเรียงตามลำดับได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- 2) ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่วางไว้
- 3) ผู้บริหารเน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
- 4) ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีผู้ร่วมงาน
- 5) ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- 6) บริหารอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่านให้ผู้ร่วมงานทราบ
- 7) ผู้บริหารคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน
- 8) ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีการปรึกษาหารือ
- 9) ผู้บริหารมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงานทำ
- 10) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ร่วมงาน

สมบูรณ์ ชูวสินธุ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมทุกงานและในแต่ละงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านงานโรงเรียนกับชุมชนไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78-91 อ้างถึงใน ยึดฟอง อินทรโกมีย์, 2537:68-69) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะด้านส่วนตัว สรุปคุณลักษณะทั้งสองด้าน ได้ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ มีดังนี้
 - 1.1) มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี
 - 1.2) มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.3) รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - 1.4) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี
 - 1.5) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.6) เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
 - 1.7) ให้ความสนใจในบุคคลอื่นๆ
 - 1.8) มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน
 - 1.9) รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นๆ
 - 1.10) รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
- 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
 - 2.1) มีวิจรรย์ญาณ และมีความยุติธรรม
 - 2.2) มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดี
 - 2.3) มีความรู้กว้างขวาง
 - 2.4) เป็นผู้มึสติไม่ใช้อารมณ์
 - 2.5) มีความจริงใจ
 - 2.6) มีความเป็นมิตร
 - 2.7) มีอารมณ์ขัน
 - 2.8) มีใจกว้างและเปิดเผย
 - 2.9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10) มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

เฟอร์รันดีโน (Ferrandino, 1984 : 853 – A อ้างถึงใน ชาญชัย ชื่นพระแสง, 2539:54) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จ ในงานกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงการตัดสินใจของผู้บริหารได้ดีกว่าที่ผู้ร่วมงานจะตัดสินใจด้วยความรู้สึกและค่านิยม การวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีผลต่อการยอมรับของครู

เลมมันซ์ (Lemmons, 1985 : 146 อ้างถึงในอุไร เหล่าธรรมยิ่งยง, 2536 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของครูใหญ่และครูเชิงจริยธรรมในการประกอบอาชีพ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่และครู รวมทั้งความสำคัญของค่าเฉลี่ยระหว่างอาจารย์ใหญ่และครูเชิงมาตรฐาน โดยพิจารณาจากกลุ่มย่อยที่มีความสำคัญกับตัวแปรต่างๆ เช่น ประสบการณ์ คุณวุฒิ เพศ เชื้อชาติและอายุ การศึกษา วิจัยครั้งนี้ได้สำรวจไปถึงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความสำคัญทางด้านอาชีพ โดยอาศัยกลุ่มย่อยและตัวแปรพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานอาชีพ ค่าสัมพันธ์อันเป็นสาระสำคัญเชิงสถิติระหว่างอาจารย์ใหญ่และครูไม่แตกต่างกัน โดยเกณฑ์เฉลี่ยที่ - เทสต์ (T - test) เปิดเผยว่า ไม่ว่าจะความแตกต่างในด้านสาระสำคัญของตัวแปร เช่น ระดับประสบการณ์ เพศ เชื้อชาติหรืออายุ ตามวิธีการของอโนวา(One- way ANOVA) แสดงความแตกต่างเฉพาะด้านคุณวุฒิ ทีเทสต์(T- test)และอโนวา(One - way ANOVA) พบว่าไม่มีความแตกต่างกันในสาระสำคัญของเกณฑ์เฉลี่ย

จากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบหลายด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งว่า องค์ประกอบด้านใดที่เป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น