

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ย่อมเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนสัมพันธ์กันในงานที่รับผิดชอบ การประสานความคิด และความร่วมมือจากทุกฝ่ายย่อมเป็นเทคนิค ความสามารถของผู้บริหารที่จะดึงดูดให้บุคคลเหล่านั้นมีบทบาทในหน้าที่ให้มากที่สุด ผู้บริหารที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและยอมรับพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ

การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วรวบรวมสาระสำคัญ ประกอบด้วย ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารในด้านภาวะผู้นำ ความหมาย พฤติกรรมผู้นำด้านต่าง ๆ มนุษยสัมพันธ์ ความหมาย ทฤษฎีหลัก มนุษยสัมพันธ์ความต้องการ การวางแผน ความหมาย หลักการวางแผน กระบวนการวางแผน ข้อดีของการวางแผน โรงเรียนดีเด่นของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติเกณฑ์การพิจารณาและกระบวนการพิจารณาโรงเรียนดีเด่น ซึ่งจะกล่าวตามลำดับต่อไป

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น

1. พฤติกรรม (Behavior)

ความหมายของพฤติกรรม ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมไว้มาก ที่สำคัญได้แก่

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2531 : 580) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม เป็นการกระทำ หรือการแสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิดและความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ชัยพร วิชชาวุธ (2529 : 1) กล่าวว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะกระทำโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม

อรุณ รักธรรม (2524 : 12) ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมหมายถึง การปฏิบัติ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงต่อบุคคลหนึ่งหรือแสดงต่อบุคคลอื่น ในทางที่ถูกต้องหรือผิดไปจากปทัสถานแห่งแบบธรรมเนียม หรือมารยาทของสังคม

มอริส (Morris, 1985 : 108) กล่าวว่าอาการที่บุคคลแสดงออกมานั้นเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรม คือ กิริยาอาการการกระทำของมนุษย์ที่แสดงออกมาทั้งทางร่างกายและจิตใจ เมื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยผู้แสดงพฤติกรรมจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และผู้อื่นจะสังเกตการแสดงออกนั้นได้หรือไม่ก็ตาม

2. การบริหาร (Administration)

ความหมายของการบริหารได้มีนักการศึกษาและผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้มากที่สำคัญ ได้แก่

คีริอร์ ชันถัทธ์ (2531 : 2) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 17) ให้ความหมายว่า การบริหารคือ ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุ และคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

กิติมา บริดีติลิก (2532 : 3) ให้ทัศนะว่าการบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ในการที่จะจัดการให้กลุ่มบุคคลดำเนินการในลักษณะที่ร่วมมือกันด้วยความสามัคคีธรรมรวมทั้งการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ มาประกอบในการปฏิบัติงานด้วย

พนัส หันนาคินท์ (2524 : 5) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง ขบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

วิญญู สาทร (2523 : 1) ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ ศิลปะการให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

คีริอร์ ชันถัทธ์ (2531 : 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 3) กล่าวว่าการบริหารคือ หน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานวางไว้เป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วย

สุวิทย์ บุญช่วย (2526 : 16) สรุปว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่อาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

ไซมอน (Simon, 1976 : 1) กล่าวว่าการบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้กิจการต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารคือกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

1. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ

1.1 ภาวะผู้นำ

ความหมาย ได้มีนักการศึกษา และนักบริหารได้ให้ความหมายของผู้นำไว้มากมายที่สำคัญจะได้กล่าวถึงได้แก่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 81) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การการสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จำนงค์ สมประสงค์ (2524 : 78) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะของการใช้อิทธิพลที่อยู่เหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ และคณะ (2528 : 77) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือภาวะที่ผู้นำก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มเพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

เฮอร์เซย์ และบล็องชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 83) อธิบายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

จากความหมายภาวะผู้นำที่นำมากล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพล โน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ต่าง ๆ

1.2 คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ย่อมอาศัยภาวะผู้นำ เพื่อโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรในหน่วยงานได้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัว ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2521 : 45-48) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติไว้ดังนี้

1.2.1 คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) ประกอบด้วย

- 1.2.1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2.1.2 เฉลียวฉลาด
- 1.2.1.3 อารมณ์มั่นคง
- 1.2.1.4 มีความประพฤติดี
- 1.2.1.5 มีความคิดดี
- 1.2.1.6 ไม่เห็นแก่ตัว

1.2.2 คุณสมบัติทางวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.2.2.1 ความรู้ทางวิชาการ ทั้งในด้านวิชาการทั่วไปและวิชาชีพ
- 1.2.2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้
- 1.2.2.3 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

1.3 ความรับผิดชอบต่อภาวะหน้าที่ของผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง

ซุมคักดี อินทร์รักษ์ (2531 : 24-25) ได้เสนอภาระงานที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ โดยอ้างอิงจาก ฟาโยล (Fayol) มีสาระสำคัญดังนี้

- 1) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 2) การแบ่งของการทำงานและความรับผิดชอบ
- 3) การสร้างระเบียบวินัย
- 4) เอกภาพในการบังคับบัญชา
- 5) เอกภาพในการอำนวยความสะดวก
- 6) ประโยชน์ขององค์การย่อมมีความสำคัญ
- 7) ผลตอบแทนของบุคคล
- 8) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
- 9) สายการบังคับบัญชา
- 10) คำสั่งระเบียบกฎเกณฑ์
- 11) ความเสมอภาค
- 12) ความคิดริเริ่มในการทำงาน
- 13) ความมั่นคงในการทำงาน
- 14) ความสามัคคีและการร่วมมือกันปฏิบัติงาน

หลักการทำงานดังกล่าวผู้บริหารจะต้องนำตนปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีการประสานงานและประสานผลประโยชน์อย่างทั่วถึงตลอดจนสร้างความสามัคคีแก่ทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน การติดตามและประเมินผลก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จไปด้วยดี

ธรรมรส โชติบุญพร (2524 : 1149-1150) ได้สรุปลักษณะของผู้เป็นหัวหน้าในการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

- 1) มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มีกำลังใจสูง

- 4) มีความสามารถเรียนรู้ได้เร็ว
- 5) มีความรอบรู้หลายด้าน
- 6) มีความกระตือรือร้น
- 7) มีความสุภาพเป็นนิจ
- 8) มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร
- 9) มีศักดิ์ศรี
- 10) มีความสามารถในการนำและสอนคนอื่น
- 11) มีความศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่ผู้บริหารพึงมี และใช้ในลักษณะแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

อำนาจ บุญช่วย (2529 : 58-59) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำไว้ดังนี้คือ

- 1) รู้งานที่ทำเป็นอย่างดี
- 2) รู้คนในหน่วยงานเป็นอย่างดี
- 3) รู้กำลังทรัพยากรเป็นอย่างดี
- 4) สอนลูกน้องให้เข้าใจงาน
- 5) รู้จักพัฒนาการตอบแทน
- 6) รู้จักปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 7) ใช้การติดต่อสื่อสารแบบระบบเปิด
- 8) รู้จักยอมรับผลงานประสบความสำเร็จและความคิดของผู้อื่น
- 9) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกคน
- 10) สร้างความมั่นคงทางใจ

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จยังมีลักษณะต่าง ๆ ที่ควรปฏิบัติซึ่ง

ภิญโญ สาธร (2523 : 354) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้บริหารควรได้ปฏิบัติดังนี้

- 1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
- 2) มีพรหมวิหาร 4 ในสถานที่ เวลาและสถานการณ์อันเหมาะสม
- 3)หนักแน่น ไม้หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
- 4) ซื่อสัตย์สุจริต

- 5) มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- 6) ตรงต่อเวลา
- 7) ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
- 8) กล้ารับผิดชอบ
- 9) มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
- 10) อ่อนหวาน อ่อนน้อม สุภาพ
- 11) เอาใจใส่ดูแลทุกข์ของผู้ย่อยเสมอ
- 12) รู้จักเลือกใช้คน
- 13) อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- 14) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
- 15) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้ย่อยทำงานล่าช้าหรือผิดพลาด
- 16) หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติโดยเหมาะสม
- 17) ให้ผู้ย่อยพบปะได้โดยง่าย
- 18) กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว
- 19) ชมคนเป็นและขยันชม
- 20) ไม่ดุด่าหรือกล่าวพรูสาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น
- 21) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้ขึ้นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ
- 22) ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ เสมอ
- 23) ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
- 24) สั่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
- 25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้ย่อย
- 26) รักษาระเบียบปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
- 27) ละเว้นจากการประพฤตชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
- 28) มีความเด็ดขาดเด็ดเดี่ยว
- 29) รู้จักถนอมน้ำใจคน
- 30) รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำจะเห็นว่าตัวผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะปกครองบังคับบัญชา ตลอดถึงการนิเทศและติดตามผลเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี

การใช้ความสัมพันธ์และรู้จักถนอมน้ำใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้บริหารยิ่งขึ้น

อรุณ วัชรธรรม (2522 : 186-187) ได้สรุปลักษณะผู้นำทำหน้าที่บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จะต้องมึลักษณะดังนี้

- 1) ลักษณะผู้นำเป็นที่คอยเสริมเติมข้อบกพร่องในองค์การ
- 2) ลักษณะผู้นำช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์การ การปรับตัวเองให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อม
- 3) ลักษณะผู้นำสามารถช่วยในการประสานงานภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง
- 4) ลักษณะผู้นำสามารถมีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทั้งหลายได้โดยการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจ

บทบาทของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสามารถจะนำไปใช้ได้ ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้มากที่สุด

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 208) ได้เสนอลักษณะผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้

- 1) ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
- 2) สามารถพึ่งตนเองได้
- 3) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
- 4) เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
- 5) เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงานโดยฉับพลัน
- 6) ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
- 7) เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
- 8) ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
- 9) สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
- 10) เป็นตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชา

- 11) ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน
- 12) มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้ร่วมงาน คือ

- 1) เป็นนักบริหารงานที่ดี
- 2) เป็นผู้วางนโยบาย
- 3) เป็นผู้วางแผน
- 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
- 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
- 7) เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ
- 8) เป็นอนุญาโตตุลาการ
- 9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก
- 10) เป็นแบบอย่างที่ดี
- 11) เป็นนักอุดมคติ
- 12) เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์การ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักสร้างศิลปะและหาประสบการณ์เพื่อจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าที่ดี ซึ่ง เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 209-210) ได้สรุปไว้คือ

- 1) ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
- 2) ต้องมีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
- 3) ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 4) ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
- 5) ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- 6) ต้องมีความซื่อสัตย์
- 7) ต้องติดตามผลงานอยู่เสมอ หากบกพร่องต้องรีบแก้ไข
- 8) ต้องรู้จักพิจารณาขั้นตอนว่าปัญหาอะไรสำคัญก่อนและหลัง
- 9) ต้องมีพรหมวิหารสี่

- 10) ต้องมีความยุติธรรม
- 11) ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
- 12) ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- 13) ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม
- 14) ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ
- 15) ต้องเป็นคนจิตใจกว้างขวางและมีจิตใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูด

ที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร

- 16) อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังเหตุผล
- 17) ต้องเป็นคนที่ไม่กล้ารับผิดชอบ
- 18) ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ
- 19) ต้องทำงานเป็นตัวอย่าง คือ ขยันขันแข็งในหน้าที่การงาน อุทิศเวลาให้แก่

หน้าที่การงาน

- 20) จงยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำคุณงามความดี
- 21) จงเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาไปว่ากล่าวตักเตือนสองต่อสอง เมื่อบุคคลผู้นั้น

กระทำความผิด

- 22) ต้องให้เกียรติที่มีผู้เสนอความคิดเห็นให้แก่ตนเองอยู่เสมอ
- 23) อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
- 24) ต้องเป็นผู้ที่สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี
- 25) ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 26) ต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ และรู้จักให้อภัยท่าน

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 210-211) ได้รวบรวมลักษณะผู้นำที่ดีเอาไว้ดังนี้ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ คือ

- 1) จะต้องมีความรู้ดีพอประมาณ (Knowledge)
- 2) ต้องมีความคิดริเริ่ม (Initiative)
- 3) ต้องเป็นบุคคลที่กล้าหาญ (Courage)
- 4) มีความเด็ดขาด (Decisiveness)
- 5) มีความแนบเนียน (Tact)
- 6) มีความยุติธรรม (Justice)

- 7) มีท่าทางดี (Bearing)
- 8) มีความอดทน (Endurance)
- 9) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 10) มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
- 11) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ (Alertness)
- 12) มีความซึ้งใจดีพอสมควร (Judgement)
- 13) มีความสงบเสถียร (Humility)
- 14) มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง (Humanity)
- 15) มีความจงรักภักดี (Loyalty)
- 16) มีการสังคมดี (Socialability)
- 17) มีการบังคับใจตัวเองได้ (Self-Control)

สำหรับ ธรรมรส โสติกุญชร (2524 : 143) ได้เสนอลักษณะผู้นำที่ ควรวลิก
เลี้ยงไว้ ดังนี้

- 1) ความเป็นคนเจ้าอารมณ์
- 2) หลงและหวงอำนาจ
- 3) มีความกลัวต่าง ๆ นานา
- 4) มีปมด้อย
- 5) ขาดเหตุผล
- 6) ทูเบา
- 7) ขาดความเที่ยงธรรม
- 8) วางตัวใหญ่เกินควร
- 9) ชอบใช้อำนาจลงอาญา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 103) กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่ไม่ดีมีดังนี้

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1) Slave driver | ชอบขู่เชิญใช้อำนาจไม่สนใจผู้น้อย |
| 2) Martinet | เจ้าระเบียบเกินไป |
| 3) Soft disciplinarian coddler | ไม่ค่อยคำนึงถึงระเบียบวินัย |
| 4) Snoopervisor | ยุ่งในเรื่องที่ไม่ควร |

5) Eternal Sphinx	มีลัษณะคณนยตลอดเวลา
6) Office politician	เลือกที่รักมักที่ชัง
7) Who did this?	ไม่รับผิดชอบ ชัดทอดความผิด
8) Easy 'yes' Never do	รับปากง่าย แต่ไม่ทำ
9) Soft Soaper	ปากหวาน ไม่มีความจริงใจ
10) Perfectionist	เล็งผลเลิศเกินไป

จากข้อเสนอแนะและแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าลักษณะของผู้นำที่ดีที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลได้นั้นพอสรุปได้ดังนี้

- 1) มีสติปัญญา
- 2) มีความรับผิดชอบ
- 3) รู้จักเข้าสังคม
- 4) มีความคิดริเริ่ม
- 5) มีความเพียร
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) ตันตัวและหยั่งรู้สถานการณ์
- 8) มีความารถในการปรับตัว
- 9) มีฐานะทางเศรษฐกิจ
- 10) มีความสามารถในการพูด
- 11) มีความอดทน สุขุม รอบคอบ
- 12) รู้จักเสียสละ

2. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กับผู้ร่วมงานในอันที่จะโน้มน้าวจิตใจของสมาชิกให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายและสมาชิกเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการได้ร่วมกันปฏิบัติงาน วินิจ เกตุขำ(2528 : 129) กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความรู้ความสามารถที่จะต้องติดต่อกับผู้ร่วมงานหรือความสัมพันธ์กับคนงาน ซึ่งสอดคล้องกับกวี วงศ์พุดธิ (2537 : 26) ที่กล่าวว่าการทำงานในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่าง

มากเพราะเป็นผู้ชี้ขาดอนาคตของการดำเนินงานได้อย่างดี การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทราบและทำความเข้าใจแต่แรกว่ามันเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคนได้ นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้ที่สำคัญมีดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 208) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ คือ การติดต่อระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ ที่มีความสัมพันธ์กันทั้งเป็นแบบทางการ (Informal) และอีกทัศนหนึ่ง ซึ่งเสถียร เหลืองอร่าม, (2523 : 33) ได้เสนอไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์คือ การเข้ากับคน การเอาชนะคนและครองใจคน มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการจูงใจคนอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่มีอยู่ และรวมถึงกระบวนการในการบริหารงานที่เกี่ยวกับการดำเนินการ โดยใช้เทคนิคด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคีกับสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

กูด (Good) อ้างโดย วินิจ เกตุขำ (2535 : 17) ให้ทัศนะว่ามนุษยสัมพันธ์ เป็นปฏิกริยาทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล อิทธิพลที่บุคคลมีต่อกันและเป็นการศึกษาถึงอิทธิพลหรือปฏิกริยาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเหล่านั้น

เดวิส (Davis, 1962 : 5) กล่าวว่า 'มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงจูงใจ ให้คนในกลุ่มได้ร่วมกันทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพึงพอใจในทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยทั้งถึงกัน'

ฟลิปโป (Flippo อ้างโดย เสถียร เหลืองอร่าม, 2519 : 308) ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ในเชิงบริหารว่า คือการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานและคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

เจลเลอร์แมน (Gellerman, 1966 : 23) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การหนึ่ง ซึ่งถ้าหากว่ามีมนุษยสัมพันธ์อันดีจะก่อให้เกิดความชอบพอและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน ซึ่งส่งผลให้ความสัมพันธ์ผลในการทำงานแต่ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันและส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์การล้มเหลวได้

ฮันเนอร์เยเกอร์ (Huneryager, 1955 : 72) ให้ความหมายว่ามนุษยสัมพันธ์ คือมวลแห่งความรู้ที่มีระเบียบและกำลังพัฒนา ซึ่งมุ่งอธิบายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ และมนุษยสัมพันธ์นี้เป็นกรนำเอาหลักวิชาของพฤติกรรมศาสตร์ทุกสาขามาใช้ในการบริหารงานบุคคล

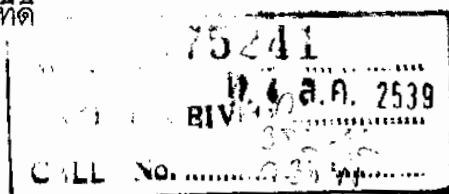
เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ (2527 : 274) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นย่อมแตกต่างกันตามลักษณะงาน ลักษณะงานและระดับของพนักงานซึ่งย่อมอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาจะเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2526 : 211-212) ได้รวบรวมความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์หรือการติดต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ซึ่งอาจเป็นแบบทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) ก็ได้ การสัมพันธ์หรือการติดต่อดังกล่าว อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่มในอันที่จะสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี ความรู้สึกนึกคิดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มอกเต็มใจ และทำอย่างไรจึงจะอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยความสุข

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การศึกษาถึงศิลปะการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน ครองใจคน เพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุขและเกิดประโยชน์สูงสุด

ธรรมรส โชติบุญพร (2524 : 103-104) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของบุคคลที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้เข้าถึงจิตใจคน
- 2) มีจุดมุ่งหมายอันแน่นอน ทำอะไรก็ทำจริงทำจัง
- 3) มีการแต่งกายที่เหมาะสม
- 4) มีท่าทีและกิริยาอาการ การเคลื่อนไหวที่ดี
- 5) น้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง
- 6) มีความสัตย์ซื่อต่อความตั้งใจ
- 7) รู้จักใช้ถ้อยคำพูดเหมาะกับกาลเทศะ เหมาะแก่ผู้ฟัง
- 8) เป็นคนคงเส้นคงวา
- 9) มีอารมณ์ขัน
- 10) ไม่เห็นแก่ตนมากเกินไป
- 11) แสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่ว ๆ ไป
- 12) นึกคิดไปแต่ในส่วนที่ดี



- 13) มีความกระตือรือร้น
- 14) มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงดี
- 15) มีปฏิภาณไหวพริบ
- 16) มีศิลปะในการคบหาสมาคมกับคน และเพื่อนร่วมงาน
- 17) มีความรู้รอบตัวอย่างดี
- 18) เป็นนักฟังที่ดี
- 19) มีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจ
- 20) มีศิลปะในการดึงดูดจิตใจผู้พบเห็น

มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมราชา (2526 : 227:233) ได้เสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1) การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป ถือว่าการปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวคือ

- 1.1) ต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี
- 1.2) ต้องมีศิลปะในการเข้ากับคน
- 1.3) รู้จักวิธีชนะใจคน
- 1.4) มีคุณสมบัติของผู้ดี
- 2) การปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงาน ควรยึดหลักใหญ่ ๆ คือ
 - 2.1) ให้เกียรติที่จะทำความรู้จักกับเขาก่อน ในกรณีที่มีเพื่อนร่วมงานใหม่
 - 2.2) มีความจริงใจและบริสุทธิ์ใจที่จะคบหาสมาคม
 - 2.3) มีความสุขุมเยือกเย็น
 - 2.4) หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์และการนินทาผู้อื่น
 - 2.5) ไม่ขัดทอดความผิดให้ผู้อื่น
 - 2.6) ยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
 - 2.7) ให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
 - 2.8) ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 2.9) มีใจกว้างขวางเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10) แจ้งความคืบหน้าของงานให้เพื่อนร่วมงานทราบ
 - 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) ฉันทะ คือ การสร้างสรรค์ความพอใจแก่เรื่องที่จะทำให้สำเร็จ
 - 2.12.2) วิริยะ คือ ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จไม่เกียจคร้าน
 - 2.12.3) จิตตะ คือ มุ่งให้ความสนใจ ผูกใฝ่จริงจังกับเรื่องที่กำลังทำนั้น
 - 2.12.4) วิมังสา คือ มุ่งทำด้วยปัญญา ด้วยความรอบคอบ
- 2.13) สังคหัตถธรรม 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.13.1) ทาน คือ การให้และการแบ่งปันด้วยความเป็นธรรม
 - 2.13.2) ปิยวาจา คือ การเจรจาด้วยความสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน ไม่ดูถูกดูหมิ่นผู้อื่น
 - 2.13.3) อตถจริยะ คือ การปฏิบัติอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลกัน ไม่เอาวัดเอาเปรียบกัน
 - 2.13.4) สมานัตตา คือ การวางตัวเป็นผู้สม่าเสมอ และทำตัวให้เข้ากับคนทั้งหลายได้
- 2.14) ทศพิธราชธรรม 10 ประการ ซึ่งเป็นธรรมประจำตัวพระราชาซึ่งต้องปฏิบัติตัวให้เข้ากับหลักมนุษยสัมพันธ์คือ
 - 2.14.1) ทาน ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือประชาชนให้มากที่สุดที่จะทำได้
 - 2.14.2) ศีล เป็นผู้ที่เบี่ยงมั่นด้วยคุณธรรม
 - 2.14.3) บริจาคะ การบริจาคเพื่อเป็นการทำนุบำรุงสาธารณประโยชน์
 - 2.14.4) อาชวะ เป็นผู้ซื่อสัตย์ต่อประชาชนไม่เอาวัดเอาเปรียบ
 - 2.14.5) มัทวะ มีความสุภาพอ่อนโยน รับฟังคำแนะนำตักเตือน
 - 2.14.6) ปตตะ คือ ความบำเพ็ญเพียรเพื่อเอาชนะความทุกข์ที่

ประชาชนได้รับโดยคิดว่าทุกข์ของประชาชนก็คือทุกข์
ของพระองค์

- 2.14.7) อโกละ คือ ไม่มีความโกรธ ไม่มีการจองเวร
- 2.14.8) อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนตนและผู้อื่น ปรรณนา
ให้ผู้อื่นมีความสุขพ้นจากความทุกข์
- 2.14.9) ชันตี มีความอดทน
- 2.14.10) อวโรธนะ เป็นผู้เที่ยงธรรม

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วผู้บริหารต้องมีความตระหนกอยู่เสมอว่ามนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในกรณีที่จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย การประสานสัมพันธ์ให้เกิดความรู้สึกปรองดองร่วมกัน จึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารจะต้องใช้บทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ โดยเหตุนี้ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ต่อการบริหาร จึงสรุปได้คือ

- 1) ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน
- 2) ก่อให้เกิดความพอใจ ความยินดี และเพิ่มพลังความสมัครสมานสามัคคี
ในการปฏิบัติงาน
- 3) ก่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ปรองดองซึ่งกันและกัน
- 4) ก่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 5) ก่อให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มผลผลิตได้
- 6) เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

แนวทางการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่เป็นผลทางจิตใจ เสถียร เหลืออร่าม (2523 : 35-36) มีแนวทางด้านจิตวิทยาที่น่าศึกษาคือ

1) ความมั่นคง (Safety) แต่ละบุคคลมีความต้องการมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินของตน ต้องการความรักใคร่ ความอบอุ่นภายในครอบครัวของตนต้องการความปลอดภัย ต้องการได้รับการยกย่อง นับถือจากญาติมิตร เพื่อนฝูงและบุคคลทั่วไป ต้องการให้มีความชอบมากๆ และต้องการความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

2) ต้องการยกย่องนับถือ (Recognition) ทุกคนย่อมต้องการความยอมรับนับถือ การยกย่องจากบุคคลอื่นๆ ในการที่ตนสามารถประกอบกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดได้ดี

3) ความสำเร็จและการทำงานได้ผล (Success and Achievement) คนเราทุกคนย่อมสามารถที่จะใช้ความพากเพียรพยายามปฏิบัติงานของเขาให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางได้โดยวิริยะ อุทสาหะ ถ้าหากว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นรักและสำคัญมาก งานบางประเภทบางคนถึงกับต้องกล้าเอาชีวิตเข้าแลก จะเห็นได้ว่ามีนักวิทยาศาสตร์หลายหลายคนกล้าเอาชีวิตเข้าแลก งานบางประเภทอาจจะได้รับผลสำเร็จและสบายใจ มีความสุข

4) การตอบสนอง (Response) หรือการที่จะได้รับการตอบแทนเป็นที่พอใจต้องการความรักหรือความเสน่หา ในความหมายของสังคมทุกคนย่อมมีความต้องการให้คนอื่นรักชอบพอ และเป็นมิตรกับเขาเสมอ ต้องการให้คนอื่นรักใคร่เรา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคลลธรรมดาสามัญปรารถนา

มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร เป็นกระบวนการจูงใจให้คนปฏิบัติงานร่วมกัน โดยความสมานสามัคคี โดยผู้บริหารพยายามที่จะเข้าถึงคุณค่าของทุกคน และแสดงออกซึ่งความจริงใจ ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยอมรับความเป็นมนุษย์ด้วยกัน เคารพในความรู้สึนึกคิดของผู้อื่น มีความต้องการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหมู่คณะโดยมีจุดมุ่งหมายที่ให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี สำเร็จผลตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

3. พฤติกรรมด้านการวางแผน

พฤติกรรมของผู้บริหารอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ ซึ่ง อำพร วิริยะโกศล (2526 : 58) กล่าวว่า การวางแผนเกิดขึ้นในการทำงานทุกชนิด ไม่ว่าจะในชีวิตประจำวัน หรือในการบริหารองค์การ การวางแผนเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานทุกชนิด ทั้งนี้เพราะต้องมีการกำหนดว่าเป้าหมายในการดำเนินงานคืออะไร และทำอย่างไรจึงจะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์ (2531 : 53-54) กล่าวว่า การวางแผนงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ แต่แผนงานบางอย่างก็จำเป็นต้องใช้ทำหน้าที่หลายระดับชั้นจัดทำ แต่โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ มักจะเป็นผู้วางแผนงานในฝ่ายงานของตนเองหรือมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาช่วยทำ

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530 : 70) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญมากของผู้บริหาร การทำงานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากจะประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ เช่น คน เงิน วัสดุและการจัดการแล้ว สิ่งที่สำคัญ

มากอีกอย่างหนึ่งคือ การวางแผน ซึ่ง ไพลิน ผ่องใส (2531 : 34) ให้ทัศนะว่าภารกิจต่างๆ ของผู้บริหารในการที่จะทำให้งานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการวางแผน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526 : 238-239) ให้แนวคิดของการวางแผนไว้ดังนี้

1) การวางแผนคือ การวางรูปแบบภาวะที่ต้องการในอนาคตด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เห็นว่าดีที่สุดในที่สุดสำหรับความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็นไปอย่างมีรูปแบบ หรือไม่มีรูปแบบก็ได้ แต่ในการบริหารองค์การ การวางแผนอย่างมีรูปแบบมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2) การจัดแบ่งประเภทของการวางแผนทำได้หลายทางและที่สำคัญๆ ได้แก่ การจัดแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรม การจัดแบ่งตามระยะเวลาของแผน การจัดแบ่งตามลักษณะของแผน และการจัดแบ่งตามการใช้งานของแผน

3) กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่มีที่สิ้นสุดและอาจเริ่มขึ้นในระดับสูงสุดขององค์การ หรือระดับต่ำสุดขององค์การก็ได้

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานและมีขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่ 6 ขั้นตอน

5) การวางแผนกลยุทธ์ แผนระยะกลาง และแผนดำเนินงานเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีลักษณะตั้งแต่การกำหนดเป็นแนวทางกว้าง ๆ ขององค์การโดยส่วนรวมมาเป็นการกำหนดทางที่แคบลงสำหรับงานแต่ละด้านจนถึงการกำหนด รายละเอียดกิจกรรมที่จะดำเนินการสำหรับงานนั้นๆ โดยสอดคล้องกัน

6) ประโยชน์ของแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้ดำเนินการตามแผน ซึ่งต้องอาศัยความสามารถของผู้ดำเนินการ

7) การติดตามผลและการควบคุมมีความจำเป็นต่อกระบวนการวางแผนทั้งในด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นได้

ความหมายของการวางแผน

ความหมายของการวางแผนได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน ได้แก่ กมล สงวัฒนา (2531 : 3) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ กระบวนการ

พิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

จรรยา มุ่งการนา (2535 : 23) ให้ความหมายว่าการวางแผนคือการกำหนดทางเลือกในการดำเนินการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำทำไม จะทำอย่างไรและจะให้ใครทำ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526 : 240) ให้ความหมายการวางแผนไว้คือ การวางรูปแบบภาวะที่ต้องการในอนาคตด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เห็นว่าดีที่สุดสำหรับความสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นการสร้างสมมติฐานสำหรับอนาคตโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ลีลา สินานุเคราะห์ (2530 : 70) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าหมายที่สุด

ไซมอน (Simon, 1964 : 423) อธิบายว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต เกี่ยวกับประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ซิสค์ (Sisk, 1965 : 82) อธิบายว่า การวางแผนคือ การวิเคราะห์ข่าวสารที่จำเป็นจากปัจจุบันและอดีตและการคาดคะเนพัฒนาการต่างๆ ที่เป็นไปได้ในอนาคต เพื่อที่จะได้สามารถสร้างแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เทอร์รี่ (Terry, 1969 : 192) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกและสร้างความต่อเนื่องระหว่างสิ่งที่เป็นจริงซึ่งสามารถนำมาใช้ได้และนำเอาข้อสมมติต่าง ๆ ซึ่งเชื่อว่าเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ

สโตนเนอร์ (Stoner, 1978 : 91) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนคือ กระบวนการขั้นพื้นฐานซึ่งเราจะใช้ในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรคือเป้าหมาย และเราจะบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 102) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจเพื่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์การให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายของการวางแผนที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การวางแผนคือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตเพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ให้ใครทำและทำเพื่ออะไร

ขั้นตอนของการวางแผน

การวางแผนปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาให้รอบคอบเพื่อ การปฏิบัติและควบคุมติดตามที่มีประสิทธิภาพ เบลิมพล สัตถภรณ์ (2525 : 35) ได้เสนอ ขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้

1) การตระหนักถึงขอบเขตของปัญหา (Recognize and define the problem) หมายความว่า ก่อนที่จะทำการวางแผนนั้นจะต้องทราบว่า ปัญหาคืออะไรบ้าง และมีที่มาอย่างไร เมื่อยอมรับว่ามีปัญหา ก็จะทำให้เรามองเห็นทางในการกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหาได้

2) กำหนดวิธีการที่เป็นไปได้สำหรับแก้ปัญหา (Determine possible solution) ในขั้นนี้จะต้องนำเอาความคิด และการตั้งข้อสมมุติฐานต่างๆ มาใช้โดยกำหนด ทางเลือกหลายๆ ทาง แล้วพิจารณาว่าทางใดจะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงเป้าที่สุด

3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect and analyze facts) การหาข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์นั้น เป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ นักวิเคราะห์และวิเคราะห์ตามหลักตรรกวิทยา (Logical analysis) นอกจากนี้จะต้องใช้ ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาได้ถูกต้องด้วย

4) การกำหนดทางแก้ปัญหา (Determine the solution) ในการกำหนด ทางแก้ปัญหา นั้น นักบริหารงานบุคคลจะต้องสร้างแนวความคิดต่าง ๆ ขึ้น จากข้อมูลที่ได้รับ โดยการตั้งสมมุติฐานในการแก้ปัญหาขึ้นแล้วจึงตัดสินใจเลือกโดยมีปัจจัยเกี่ยวกับระยะเวลาเป็นตัวกำหนด

5) การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผน (Arrange for the execution of the solution) ในขั้นนี้จะต้องมีการวางแผนช่วย เพื่อให้สามารถปฏิบัติการได้ เช่น การวางแผนให้คำแนะนำชี้แจง การมอบอำนาจหน้าที่ต่างๆ เป็นต้น การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตาม แผนนี้ นักบริหารงานบุคคลจะต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และที่สำคัญต้องรู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์

ส่วน ลีลา สินานุเคราะห์ (2530 : 74) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนว่า

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- 2) การวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษารายละเอียดของงานว่างานนั้นมีความซับซ้อน

และสำคัญอย่างไร

3) การจัดทำรายละเอียดของงาน เป็นการบรรยายรายละเอียดของการปฏิบัติงานแต่ละอย่างว่าควรจะทำอย่างไรบ้างโดยทั่วๆ ไป มักจะครอบคลุมในเรื่อง ลักษณะของงานว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง ระยะเวลาปฏิบัติงาน ขอบเขตความรับผิดชอบของงานนั้น ๆ และสายการบังคับบัญชา วิธีการควบคุมและประเมินผลงานผลตอบแทนที่จะได้รับจากงานนั้น ความก้าวหน้าของงานนั้น

4) กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เมื่อเขียนรายละเอียดการทำงานแล้ว ก็ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อมาปฏิบัติงานตามแผน

5) กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผนเมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้วางแผนงานจะสามารถระบุได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้พนักงานปฏิบัติงานกี่คน และแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาทำได้ดีตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายขึ้น ควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดแผนงาน

6) กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผนงาน ซึ่งได้แก่

6.1) อัตราค่าจ้างคน

6.2) ค่าใช้จ่าย

6.3) ความช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีและทางวิชาการ

6.4) ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7) ควบคุมและประเมินผลงาน ในแผนควรระบุวิธีการควบคุมงานไว้ รวมทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าตามแผนงานนี้ใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัวประเมินค่าผลงานของเขา หากเขาปฏิบัติงานแล้วมีปัญหา ควรจะต้องขอคำแนะนำและปรึกษาที่ใคร

8) กำหนดความยืดหยุ่นของแผนงาน ถ้าแผนงานที่กำหนดขึ้นถูกนำไปใช้แล้วไม่มีปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานก็นับว่าเป็นแผนงานที่ผู้วางแผนคาดการณ์ได้ใกล้เคียงความจริง ในบางครั้งอาจจะไม่เป็นไปตามแผน เช่น เกิดภาวะผิดปกติทางด้านเศรษฐกิจ การสูญเสียกำลังคน การโยกย้ายงาน หรือสภาพดินฟ้าอากาศผิดปกติ เช่น น้ำท่วมซึ่งเป็นอุปสรรคต่อแผนงาน ผู้บริหารที่ควบคุมแผนงานนั้นๆ ต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นโดยใช้ดุลยพินิจ และความชำนาญส่วนตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานตาม

แผนสำเร็จลุล่วงไปได้ แม้ว่าอาจจะต้องใช้งบประมาณมากขึ้นก็ตาม

จรรยา มุ่งการนา (2535 : 23) กล่าวถึง การวางแผนมีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาสภาพปัจจุบันว่าขณะนี้กำลังยืนอยู่ ณ จุดใด หมายถึงหน่วยงาน มีสภาพความเป็นอยู่อย่างไร มีปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนถึงความต้องการเพียงใด

2) ตั้งเป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาให้ตรงจุด ตลอดจนถึงการพัฒนาหน่วยงานให้ดำเนินไปในอนาคต

3) หาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด จากจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายในที่สุด

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 49) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนคือ

1) ขั้นเตรียมการ

2) ขั้นวางแผน

3) ขั้นใช้แผน

4) ขั้นประเมินผลและการปรับปรุงแผน

ทั้ง 4 ขั้นตอนที่เสนอมีรายละเอียดที่ศึกษาได้คือ

1) ขั้นเตรียมการ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องวางแผน นับตั้งแต่ข้อมูลในอดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับงาน ข้อมูลเกี่ยวกับเงินและงบประมาณ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และจึงวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ให้พร้อมที่จะวางแผน

2) ขั้นวางแผนเริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน และวัตถุประสงค์ของงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องพิจารณาความต้องการกำลังคนในสถานการณ์ปัจจุบันว่ามีเพียงใด แล้วจึงพิจารณาความต้องการในอนาคต ว่ามีอัตราเพิ่มขึ้นเพียงไร ในการนี้ต้องดูด้วยว่า คนที่มีอยู่ขณะนี้มีเท่าไร และในระหว่างปฏิบัติงานตามแผนนั้น คนที่มีอยู่อาจจะพ้นจากงานในกรณีต่าง ๆ งบประมาณเท่าใด แล้วจึงกำหนดให้แน่นอนว่าควรจะต้องจัดกำลังคนอย่างไร เสร็จแล้วจึงกำหนดลงไปในแผนว่าจะดำเนินการอย่างไร ด้วยวิธีการตามลำดับขั้น

3) ขั้นใช้แผน คือ ขั้นลงมือทำการ หรือปฏิบัติงานตามแผน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง บำรุงรักษา พัฒนา และให้บุคลากรพ้นจากงานในกรณีต่าง ๆ ตามลำดับ

4) ขึ้นประเมินผลและปรับปรุงงาน ขณะที่ปฏิบัติการตามแผนอยู่นั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ถ้าได้ผลดีก็ทำงานต่อไปตามแผนเดิม ถ้าไม่ได้ผลดี ก็จะต้องมีการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมเสียก่อน แล้วจึงจะดำเนินการไปตามแผนที่ปรับปรุงใหม่ต่อไป

การวางแผนมีความจำเป็นในการบริหารงานดังที่ อัมพร วิริยโกศล (2526 : 62-63) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1) การวางแผนครอบคลุมตัวบุคคลและองค์การ แผนเป็นรูปร่าง รูปแบบของอนาคต แผนที่สมบูรณ์ควรจะมีการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคต โดยผู้วางแผนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำแทน นั่นก็คือในแผนจะต้องมีการระบุไว้ว่าใครหรือหน่วยงานใดจะต้องปฏิบัติตามแผนอย่างไร

2) การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับสถานะที่ค่อนข้างแน่นอนและไม่แน่นอน ความเป็นไปได้ของสถานะจะมีผลต่อการวางแผน ในบางครั้งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับสถานะที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น การวางแผนว่าจะผลิตสินค้าอะไร เท่าไร ใช้เครื่องจักรเครื่องใด จะเริ่มต้นงานเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อไร เหล่านี้จัดว่าเป็นสถานะที่ค่อนข้างจะแน่นอน โอกาสที่การปฏิบัติงานจริงจะคลาดเคลื่อนไปจากแผนมีน้อย แต่ในปัจจุบันนี้มีการวางแผนเป็นจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับสถานะที่ไม่แน่นอน ทั้งนี้เพราะสถานะต่างๆ ในอนาคตจะถูกกำหนดโดยตัวแปรหลายตัวซึ่งสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จำเป็นต้องนำการเรียงลำดับความน่าจะเป็นไปได้มาใช้ประกอบการวางแผน

3) การวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้ปัญญา การวางแผนจะต้องอาศัยความนึกคิด ซึ่งเป็นงานของจิตใจ เป็นต้นว่า จะต้องมีการคิดทบทวนหลายๆ ครั้ง มีการคิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ มีการคิดคาดคะเนสถานะต่างๆ ในอนาคต ผู้วางแผนจะต้องนิยามสายงานของกิจกรรมต่างๆ ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่วัดไม่ได้ และนำเอาความรู้และประสบการณ์ของตนมาสร้างให้เกิดแผนงาน

4) การวางแผนเกี่ยวข้องกับอนาคต การวางแผนเกี่ยวข้องกับอนาคตซึ่งเป็นผลจากการตัดสินใจในปัจจุบัน โดยการวางแผนนั้นผู้บริหารจะพยายามมองอนาคต คาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เตรียมตัวรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดให้มีขึ้นและนำเอากิจกรรมต่างๆ มาเรียงไว้เป็นลำดับเพื่อให้ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5) การวางแผนจะมีอยู่ทุกระดับชั้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกคนในทุกระดับจะต้องทำการวางแผน ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารทุกคน มีหลาย ๆ คนเข้าใจผิดคิดว่าการวางแผนเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และในขณะเดียวกัน การวางแผนเป็นงานที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องทำอย่างไม่รู้จบ

การวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงาน กล่าวคือเป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่ดีมีประโยชน์ในการบริหารงานได้มีนักวิชาการศึกษาและนักบริหารให้ทัศนะที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการวางแผน ไว้ดังนี้

ประโยชน์ของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 94) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนสามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่มีปัญหาเหล่านั้นจะเกิดขึ้น
- 2) การวางแผนสามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 3) การวางแผนสามารถชี้เฉพาะให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน
- 4) การวางแผนสามารถช่วยให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้าได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5) การวางแผนสามารถช่วยผู้บริหารให้มีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์กรและหน่วยงาน

เทอร์รี่ (Terry, 1969 : 221-224) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนว่า

- 1) การวางแผนทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์ และมีระเบียบมีระบบ
- 2) การวางแผนจะชี้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในอนาคต
- 3) การวางแผนช่วยแก้ปัญหาของลักษณะคำถามที่ว่า "อะไรจะเกิดขึ้น....."

- 4) การวางแผนเป็นเครื่องมือที่ใช้ข้อมูลพื้นฐานในการควบคุมการปฏิบัติงาน
- 5) การวางแผนจะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- 6) การวางแผนช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของการปฏิบัติงานและองค์การ
- 7) การวางแผนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสมดุลย์ในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการปฏิบัติงาน
- 8) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในฐานะ และตำแหน่งของหน้าที่การงาน

ภิญโญ สาธร (2517 : 100-101) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) สะดวกในการจัดหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำงานประสานสัมพันธ์กันตามความเหมาะสมของปริมาณคน ปริมาณงาน ปริมาณเวลาในการทำงาน และคุณภาพของผลงานที่ต้องการ
- 2) เป็นการควบคุมบุคลากรให้ทำงานภายในขอบเขตอันเหมาะสม และอย่างเต็มความสามารถของแต่ละคน ไม่ก่อให้เกิดการสูญเปล่าของแรงงานและค่าใช้จ่าย
- 3) ช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร เพราะแต่ละคนมีงานทำไม่ว่างงาน และได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของตน ทำให้บรรยากาศในด้านมนุษยสัมพันธ์ภายในหน่วยงานน่าอยู่ และเพียบพร้อมไปด้วยไมตรีที่ติดต่อไป
- 4) ทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีระเบียบแบบแผนรัดกุมและสะดวก การมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนก็สะดวกเหมาะสมและโอกาสผิดพลาดมีน้อย
- 5) การวางแผนงานให้บุคลากรทำล่วงหน้า และกำหนดงานชัดเจนแน่นอน ทำให้บุคลากรยากที่จะเลื่องงานหรือหนีงาน
- 6) การวางแผนงานล่วงหน้าสามารถดึงเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ได้ถูกจังหวะและเหมาะสม
- 7) การจัดกำลังคนและงานเกิดดุลยภาพ และมีความยุติธรรม ไม่เป็นเหตุให้บางคนมีงานมาก บางคนมีงานน้อย
- 8) การวางแผนและจัดกำลังคนอาจช่วยขจัดปัญหาคนไร้ค่า (dead wood)

ให้หมดไปจากหน่วยงาน

- 9) ปัญหาขาดแคลนคนจะไม่เกิดขึ้น ถ้ามีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้า
- 10) แผนงานที่วางไว้รัดกุมช่วยควบคุมผู้บริหารได้ด้วย เพราะถ้าไม่มีแผนและผู้บริหารมีการึกมมาก ผู้บริหารอาจบริหารงานบุคคลตามอำเภอใจ อาจไม่ตรงเป้าหมายของหน่วยงานและอาจทำลายขวัญของบุคลากรต่าง ๆ ได้

อำพร วิริยโกศล (2526 : 63-65) กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนสรุปได้ดังนี้

- 1) ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตและเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในโอกาสต่อไป
- 3) เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานดำเนินไปตามขั้นตอน
- 5) ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน
- 6) ช่วยแก้ปัญหาหน่วยงาน ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
- 7) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและกล้าที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ทิพย์วรรณ เรืองกิตติสกุล (2533 : 52) กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนมีสาระดังนี้

- 1) ช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น อันไม่พึงปรารถนาหรือสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้ทันที่
- 2) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนช่วยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การทำให้มีการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงกระทำได้ง่าย เนื่องจากการวางแผนทำให้มีการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกำหนดทางเลือกต่าง ๆ สำหรับเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในสรรพสิ่ง ธุรกิจจึงสามารถปรับตัวได้เมื่อเวลานั้นมาถึง และค้นพบโอกาสในการดำเนินงานใหม่ได้

4) เป็นพื้นฐานสำคัญของการควบคุม การวางแผนช่วยกำหนดมาตรฐานที่ใช้สำหรับเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5. ทำให้การดำเนินงานเน้นส่วนรวม การวางแผนทำให้ผู้บริหารต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร และประสานงานกิจกรรมให้อยู่ในลักษณะที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

ความสำคัญของการวางแผน

วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์ (2531 : 49) ได้สรุปไว้ว่า

1) การวางแผนอาจช่วยให้ผู้บริหารพ้นจากการล้มเหลวได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้เป็นการล่วงหน้า มิใช่มองเห็นแต่เพียงเหตุการณ์เท่าที่เป็นอยู่เท่านั้น

2) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมีความหวังว่าจะได้ผลงานที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับแผนการที่วางไว้ หรือหากมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็จะสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่

3) การวางแผนทำให้เกิดการเชื่อมโยง ความต้องการกับความเป็นจริง ซึ่งทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จึงทำให้มีการรวบรวมปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารเข้าไว้ด้วยรวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น กล่าวโดยสรุปการวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนไม่เพียงแต่เป็นการหาคำตอบให้แก่ปัญหาแต่ละปัญหาเท่านั้น แต่ยังเป็นวิธีการหรือแนวทางใหม่สำหรับการดำเนินงานด้วย

5) การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการวางแผนเป็นการค้นหาความจริง กำหนดสิ่งที่ควรกระทำ วิธีปฏิบัติพร้อมทั้งการประมาณเวลา แรงงาน และวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อันเป็นหลักการบริหารที่ดี

6) การวางแผนช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการประสานงานด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลของการวางแผน เช่น ลดการทำงานแบบเดาสุ่ม ลดการทำงานซ้ำซ้อนกันและลดงานที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การวางแผนมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมจะรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนได้ดังนี้

- 1) การวางแผนช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) ช่วยประหยัดทรัพยากรในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ
- 3) การวางแผนช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การวางแผนช่วยป้องกันการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน
- 5) การวางแผนช่วยให้ง่ายในการติดตามผลและประเมินผลที่มีคุณภาพ
- 6) การวางแผนช่วยให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

การวางแผนที่ดีจึงมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามคำกล่าวที่ว่า "การวางแผนที่ดีย่อมทำให้งานบรรลุเป้าหมายไปครั้งหนึ่ง" ลักษณะของการวางแผนที่ดีมีนักการศึกษาได้เสนอไว้คือ

- ลีลา สินานุเคราะห์ (2530 : 72) กล่าวถึงลักษณะของการวางแผนที่ดีไว้คือ
- 1) เป็นแผนงานที่สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ แผนงานนั้น ๆ เมื่อปฏิบัติตามแล้วควรมีผลงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 - 2) เป็นแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติตามได้จริง
 - 3) เป็นแผนงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เช่น กำลังคน เงิน วัสดุ ติบ เทคโนโลยี และเวลา
 - 4) มีระบบการประสานงานที่ดีในขณะปฏิบัติการตามแผนงาน
 - 5) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
 - 6) มีการกำหนดวิธีการควบคุม และประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานนั้น ๆ
 - 7) แผนงานที่ดีควรยืดหยุ่นได้ มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้พอสมควร เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเกิดเหตุการณ์ที่มีได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถแก้ไขได้ตามข้อเสนอแนะที่จัดเตรียมไว้ หรือการแก้ไขอาจให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานได้บ้างในบางกรณี

วโรนารถ มานะกิจ และพรธนี ประเสริฐวงษ์ (2531 : 48) ได้เสนอลักษณะของการวางแผนที่ดีมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
- 2) จัดทำแผนงานนั้นให้อยู่ในลักษณะง่าย ๆ
- 3) กำหนดแนวทาง และมาตรฐานเพื่อตัดสินพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อการวางแผน

- 4) ทำแผนงานนั้น ๆ ให้ยืดหยุ่นได้
- 5) จัดความสมดุลย์ในแผนงานนั้น ๆ ให้ดี
- 6) จัดทำแผนงานนั้นให้อยู่ในวิสัยที่จะเป็นไปได้และมีเหตุมีผล

สรุปได้ว่าการวางแผนที่ดี จะช่วยกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในอนาคตได้ตามเป้าหมาย นำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อจุดมุ่งหมายอันเดียวกันของหน่วยงาน ตลอดจนการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

เกณฑ์ประเมินโรงเรียนดีเด่น

โรงเรียนดีเด่นเป็นความประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ต้องการจะยกย่องเชิดชูเกียรติโรงเรียนที่มีความสำเร็จในด้านการบริหารและการดำเนินการตามโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้โรงเรียนเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงานและการประเมินผล

แม้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดจะมีสภาพที่แตกต่างกันในด้านปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน สภาพแวดล้อม สภาพสังคม และเศรษฐกิจของชุมชน เป็นผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีลักษณะหลากหลาย มีความแตกต่างกันในด้านประสิทธิภาพของการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ถือเป็นภารกิจสำคัญในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด จึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาขึ้น โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2536 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2536 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536 : 7) โดยกำหนดเกณฑ์

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด และมีขั้นตอนการปฏิบัติ คือ

- 1) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน
- 2) คุณลักษณะของผู้บริหาร
- 3) พฤติกรรมการบริหาร
- 4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
- 5) ชวิญและกำลังใจของครู
- 6) ความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

ในด้านกิจกรรมตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในที่นี้จะได้นำมากล่าวเป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา โครงการ กศ.พช. การเฝ้าระวังทันตสุขภาพ แม่ไม้มวยไทย โครงการอาหารกลางวัน กิจกรรมสหกรณ์และห้องสมุดโรงเรียน ซึ่งรายละเอียดตามภาคผนวก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุธรรม ประทานทรัพย์ (2520 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครู สรุปว่าหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องส่งเสริมความก้าวหน้า สนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้แก่ครูทุกวิถีทาง

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526 : ฉ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ สรุปผลการวิจัยว่า ผู้บริหารควรมีหน้าที่สำคัญ คือ

- 1) ทักษะทางคตินิยม
- 2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะทางเทคนิค

ซึ่งลักษณะทั้ง 3 เป็นพฤติกรรมที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารจะพึงมีและใช้โดยถูกวิธี ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้ทักษะทั้ง 3 ได้ดีย่อมจะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย

พิทยา เชาวเหม (2531 : 148) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงและคาดหวังของศึกษาธิการอำเภอ ผลของการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารที่มีความสำคัญ คือ การบริหารงานบุคคล งานธุรการและการเงิน และการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

ประกอบ พรหมรักษ์ (2523 : 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูในโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามใช้ครูฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 510 คน

ผลการศึกษาพบว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตยเป็นที่พึงปรารถนาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมาก มากกว่าอายุน้อย และที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มากกว่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยมเป็นที่พึงปรารถนาของครูเพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกันลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย อัตตาธิปไตย และเสรีนิยมเป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิสูงกับต่ำไม่แตกต่างกัน และลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุน้อยกับมาก และที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกับน้อยไม่แตกต่างกัน

ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่อายุน้อย วุฒิสอง เพศหญิง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ต้องการครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม มากกว่าแบบประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตย

ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมาก วุฒิต่ำ เพศชาย ต้องการครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยและเสรีนิยมมากกว่าแบบอัตตาธิปไตยและต้องการครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยกับเสรีนิยมไม่แตกต่างกัน

ครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ต้องการครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย และเสรีนิยม มากกว่าแบบอัตตาธิปไตย

เจริญ ขวัญสำราญ (2531 : 89) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยใช้กลุ่มตัวแปร

เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 992 คน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีสมรรถภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิ อายุและประสบการณ์ ปรากฏผลดังนี้

- 1) ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีสมรรถภาพโดยรวม และด้านความรู้ ความเข้าใจงานและกระบวนการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 2) ผู้บริหารที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพโดยรวม และด้านความรู้ความเข้าใจงานและกระบวนการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพโดยรวม และในแต่ละด้านสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์ (2531 : 2) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีโดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 187 คน ครูผู้สอน 371 คน ซึ่งสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

- 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารงานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานวิชาการ งานอาคารสถานที่ งานการการนักเรียนอยู่ในระดับมาก งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์น้อย

4) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานอาคารสถานที่ แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมพงษ์ วันดี (2528 : 3) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในการทำงานของครู โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ผลของการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- 1) เป็นผู้ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้ราชการเสมอ
- 2) รักความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต
- 3) มีความรับผิดชอบสูง
- 4) มีความสามารถในการตัดสินใจ เชื่อมมั่นในตนเอง
- 5) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเจริญก้าวหน้า และใฝ่หาความรู้ โดยวิธีการต่าง ๆ

เช่น อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การอ่านและได้รับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

- 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันที่จะปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ
- 7) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา

อุเบกขา

- 8) มีความจริงใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยขวัญและกำลังใจที่ดี
- 10) มีความเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง หนักแน่น มีเหตุผล

วรเชษฐ สุขแสง (2529 : 109) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเรียงตามลำดับได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารขอรับรองให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- 2) ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่วางไว้
- 3) ผู้บริหารเน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
- 4) ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน

- 5) ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- 6) ผู้บริหารอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่านให้ผู้ร่วมงานทราบ
- 7) ผู้บริหารคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน
- 8) ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีการปรึกษาหารือ
- 9) ผู้บริหารมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงานทำ
- 10) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน

บาสเซท (Basset, 1966 : 196) ได้ศึกษาพบว่าความล้มเหลวในการบริหารของตัวผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาเป็นคนเฉื่อยชาขาดพลังผลักดันในการทำงาน แต่ความล้มเหลวนี้เกิดจากการไม่มีรูปแบบแนวทางการบริหารงานที่ดีต่างหาก ได้เห็นว่าผู้บริหรณ์จำเป็นที่จะต้องพัฒนาและใช้ลักษณะแนวทางดังที่เขาจะเสนอต่อไปนี้ ถ้าหากผู้บริหรณ์ยังต้องการที่จะทำงานด้านนี้ต่อไป คือ

- 1) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
- 2) ความสัมพันธ์กับองค์กรก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
- 3) พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
- 4) การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ อย่าละเลยทิ้งไป
- 5) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- 6) จัดลำดับการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
- 7) สร้างบรรยากาศที่ตื้นำทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน
- 8) ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น
- 9) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
- 10) แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ
- 11) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 12) สังเคราะห์รูปแบบการบริหารทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมาประสม

ประสานกัน

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 7-16) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยดังนี้คือ

1) บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1) มีเซอร์-ปัญญา มีความคิดอ่านเฉียบแหลมกว่า
- 1.2) มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่านติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง
- 1.3) เป็นที่ฟังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอหรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหารือได้
- 1.4) ชอบกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมสังคมกับกลุ่ม เข้ากับคนได้ทุกชั้น โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมดี
- 1.5) มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดีมีฐานะพอเลี้ยงตัวเองได้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่มีหนี้สินหรือหยาบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะ ตำแหน่งในสังคมด้อยลง

ส่วนปริมาณของคุณภาพ คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญของหัวหน้างาน ขึ้นอยู่กับสภาพงานที่บริหารอยู่

2) บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1) ความสามารถในการเข้าสังคมเข้ากับคนได้ทุกระดับโดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ และเป็นผู้มีมารยาทสังคมดี
- 2.2) มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีจินตนาการที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
- 2.3) มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบากทงานหนักได้ อดทนต่อปัญหาอุปสรรค โดยไม่เสียกำลังใจ
- 2.4) รู้วิธีทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้างทำให้งานเสร็จได้เร็วและมีคุณภาพ
- 2.5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เรื่องเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะ

ทำงานให้เสร็จ และเมื่อจำเป็นต้องชี้แจงเหตุผล ก็สามารถทำได้โดยมีหลักฐานอ้างอิง

2.6) มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องและแม่นยำ

2.7) ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวกร่วมประสานงาน ให้บริการต่างๆ เป็นต้น

2.8) เป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้วหรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงาน และมีชื่อเสียงในทางดี

2.9) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่น่าสนใจ

2.10) มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำเป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้นเข้าใจง่าย สละสลวย นุ่มนวล

3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าถึงสังคม ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางกีฬา

4) องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประการคือ

4.1) ความสามารถมีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2) ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ และกีฬา

4.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4) ฐานะ รวมถึง ฐานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ

จากการศึกษาเอกสารตำรา ผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สามารถจะแสดงได้หลายวิถี ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรและหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ก็เป็นตัวกำหนดให้การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างกันออกไป โรงเรียนดีเด่น จึงเป็นผลรวมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าในอนาคต