

บทที่ 2

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอในบทนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (FIRO)
- 2.2 พฤติกรรมผู้นำ
- 2.3 ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ
- 2.4 คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา
- 2.5 งานและการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (FIRO)

Schutz. (1967:131-195) ได้ศึกษาค้นคว้าลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและได้เสนอผลงานเป็นทฤษฎี ชื่อ "ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation) ซึ่งมีใจความโดยสรุปว่า การที่บุคคลจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใดนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ การร่วมประสานสัมพันธ์ (Inclusion) การควบคุม (Control) และความรักใคร่ผูกพัน (Affection)

การร่วมประสานสัมพันธ์ (Inclusion) เป็นความต้องการที่จะก่อและธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยการคบหาสมาคม มี 2 ลักษณะ คือ

- 1) การแสดงพฤติกรรมมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น (Expressed,E)
- 2) ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติเช่นนั้นต่อตน (Wanted,W)

การร่วมประสาณสัมพันธ์เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการรวมตัวของบุคคลลักษณะการปฏิสัมพันธ์ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ พวกไม่ชอบสังคม (Undersocial) กับพวกสังคมจัด (Oversocial)

พวกไม่ชอบสังคม เป็นพวกที่มีแนวโน้มที่คิดถึงแต่ตัวเองและมักทำตัวออกห่างคนอื่น แต่ในจิตใต้สำนึกกลับกลัวการถูกทอดทิ้งและต้องการให้มีคนสนใจเอาใจใส่ตน ความคิดของคนกลุ่มนี้จะคิดเสมอว่าไม่มีใครสนใจตน ดังนั้นการดำเนินชีวิตหรือประกอบกิจกรรมต่างๆ ของคนประเภทนี้จึงเป็นไปในลักษณะที่พยายามปลีกตัวไม่เกี่ยวข้อง กับบุคคลอื่น

แรงขับอันรุนแรงของคนประเภทนี้คือแรงขับในเรื่องความรู้สึกพอ ซึ่งจะกลายเป็นกลวิธีในการดำรงชีวิตโดยไม่ต้องอาศัยผู้อื่น เหตุผลที่ทำให้บุคคลที่ไม่ชอบสังคมชอบแยกตัวออกจากสังคมคือการเข้าใจว่าไม่มีใครเข้าใจตนเองอย่างจริงจังและมีความกังวลอย่างลึกซึ้งว่าตนเองเป็นคนไม่มีค่า ไม่มีใครแสดงออก แม้เพียงความคิดที่จะสนใจตน และมีความกังวลกลัวถูกทอดทิ้งเป็นพื้นฐาน

พวกสังคมจัด เป็นพวกที่มีพฤติกรรมในการร่วมประสาณสัมพันธ์สูงเป็นพิเศษ โดยทั่วไปมีแนวโน้มเป็นคนเปิดเผย ชอบคบค้าสมาคมกับคนอื่น และในขณะเดียวกันก็มีความต้องการให้คนอื่นสนใจและรู้จักคบหาสมาคมกับตนด้วย ทั้งนี้เพราะโดยจิตใต้สำนึกของเขาก็คงกลัวการถูกทอดทิ้งให้อยู่โดดเดี่ยวไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย เช่นเดียวกับพวกไม่ชอบสังคม เว้นแต่พฤติกรรมภายนอกของเขาเท่านั้นที่เป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม

ความคิดที่แฝงอยู่ในจิตใต้สำนึกของพวกสังคมจัดพอสรุปได้ว่า แม้ไม่มีใครสนใจตน ตนก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้คนอื่นสนใจและรู้จักคบหาสมาคมกับตนด้วย บุคคลประเภทนี้เป็นพวกอยู่คนเดียวไม่ได้ กิจกรรมทุกอย่างที่ออกมามักจะเป็นไปในรูป "ทำด้วยกัน" ในเรื่องปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น บุคคลประเภทนี้ไม่มีปัญหา จะสามารถดำเนินบทบาทร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มได้อย่างไม่มีความกังวล พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพวกสังคมจัดเป็นแบบที่พยายามจะดึงความสนใจมาสู่ตัวเอง ทำตัวเองให้คนอื่นสังเกตได้อาจจะใช้วิธีรุนแรงในการผลักดันให้ตนอยู่เหนือกลุ่มหรือชักกลุ่มสนใจตน หรืออาจจะใช้วิธีการที่ดีกว่านั้น คือการพยายามให้ตัวเองมีอำนาจหรือความรักใคร่ชอบพอ แต่ทั้งหมดนี้ก็เพื่อความมุ่งหมายเบื้องต้นคือการให้คนอื่นสนใจตนเท่านั้นเอง

บุคคลที่ประสบความสำเร็จ จะมีพฤติกรรมการร่วมประสาณสัมพันธ์ที่ราบรื่น สามารถอยู่คนเดียวหรืออยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างสบายใจ ในการรวมกลุ่มกับคนอื่นจะมีเพื่อนมากหรือน้อยก็

ได้ ทั้งยังสามารถสวมบทบาทได้อย่างไม่มีความกังวลใดๆ ที่สำคัญคือ บุคคลประเภทนี้ยอมรับมติการตกลงเมื่อเห็นว่าเหมาะสม และไม่ยอมรับเมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะจิตใต้สำนึกตระหนักว่าตนมีค่าและมีความสำคัญ

การควบคุม (Control) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ในด้านการควบคุมบุคคลอื่น มี 2 ลักษณะ คือ

- 1) การแสดงพฤติกรรมควบคุมต่อบุคคลอื่น (Expressed, E)
- 2) ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นเข้ามาควบคุม (Wanted, W)

การควบคุมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอันเนื่องมาจากความต้องการอำนาจ อำนาจหน้าที่ และการใช้อิทธิพลผลักดันผู้อื่น พฤติกรรมการควบคุมมักเกิดเป็นปัญหาหลังจากมีการรวมตัวกันของบุคคล เพราะแต่ละคนต่างก็จะแสดงบทบาทของตนออกมา มีการดิ้นรนแสวงหาอำนาจ การแข่งขันการใช้อิทธิพลผลักดัน การบดบังสัมพันธ์จึงเป็นไปในลักษณะการเผชิญหน้าบุคคลที่ต้องการการควบคุมจะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ พวกที่มีพฤติกรรมควบคุมต่ำ (Under-control) กับพวกที่มีพฤติกรรมการควบคุมสูง (Over-control)

บุคคลที่มีพฤติกรรมการควบคุมต่ำ เป็นพวกที่ยอมเสียสละ มีแนวโน้มที่จะยอมเป็นรองยอมสละอำนาจความรับผิดชอบ และมักจะอยู่ในกลุ่มหรือในตำแหน่งที่ไม่ต้องตัดสินใจ และจะไม่ยอมตัดสินใจถ้าหากมีคนอื่นตัดสินใจแทนได้ เป็นพวกที่ไม่ยอมใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อการบังคับควบคุมคนอื่น ทั้งๆ ที่บางครั้งเป็นสิ่งที่ควรจะได้กระทำ ทั้งนี้เพราะเกรงว่าตนจะไม่ได้รับความช่วยเหลือ ลักษณะของคนประเภทนี้จึงมีลักษณะ เป็นผู้ตามมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ และที่สำคัญคือมีความรู้สึกที่ติดแน่นอยู่ในจิตใต้สำนึกว่าตนไม่มีความสามารถพอที่จะรับผิดชอบอะไรได้ ดังนั้นจึงหลบเลี่ยงสถานการณ์ที่เห็นได้ว่าจะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

บุคคลที่มีพฤติกรรมการควบคุมสูง เป็นพวกที่นิยมใช้อำนาจ บาริณอำนาจเป็นสำคัญ ต้องการที่จะบังคับผลักดันคนอื่นด้วยอำนาจที่ตนมี พวกนี้จึงมีความกลัวอยู่ในใจว่าบุคคลอื่นจะไม่ยอมอยู่ในอำนาจตน ความคิดในจิตใต้สำนึกของเขา สรุปว่าบุคคลอื่นไม่เชื่อว่าตนสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ ดังนั้นตนจึงต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถตัดสินใจแทนทุกคนได้

บุคคลที่ประสบความสำเร็จในพฤติกรรมการควบคุม คือผู้ที่ถือว่าการใช้อำนาจและการควบคุมจะไม่เป็นปัญหาสำหรับตน เพราะคนประเภทนี้จะไม่รู้สึกอะไรจากการสั่งหรือไม่สั่ง และการรับหรือไม่รับคำสั่ง ถ้าสิ่งเหล่านั้นไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะโดยจิตใต้สำนึก

เขาตระหนักว่าตนเป็นคนมีความสามารถ จะไม่พะวงกับการรับความช่วยเหลือหรือการนึกว่าตนไร้ความสามารถอย่างพวกที่มีพฤติกรรมการควบคุมสูง แต่จะรู้สึกว่าคุณอื่นยอมรับความสามารถและเชื่อถือในการตัดสินใจของตนอย่างแท้จริง

ความรักใคร่ผูกพัน (Affection) เป็นความต้องการทางอารมณ์ที่แสดงพฤติกรรมออกมาทั้งภายนอกและภายใน มี 2 ลักษณะ คือ

- 1) การแสดงพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันต่อบุคคลอื่น (Expressed, E)
- 2) ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นรักใคร่ผูกพันตน (Wanted, W)

การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ ได้แก่ ความใกล้ชิดสนิทสนม ความรัก และความเกลียด บุคคลที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พวกที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันน้อย กับพวกที่มีพฤติกรรมรักใคร่ผูกพันมาก

บุคคลที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันน้อย เป็นพวกที่มักหลีกเลี่ยงที่จะสนิทสนมกับคนอื่น โดยพยายามรักษาระดับความสัมพันธ์ให้อยู่ในฐานะคนที่รู้จักกันธรรมดา แต่ในจิตใจได้สำนึกจะพยายามเสาะหาความรักใคร่ชอบพอ จะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่าไม่มีใครชอบตนจริง แม้แต่การทำงานร่วมกันก็แล้วไปว่าจะไม่มีคนอื่นที่ชอบทำงานร่วมกับตน คิดไปว่าพฤติกรรมที่คนอื่นแสดงออกมานั้นเป็นไปอย่างไม่จริงจัง และมีความคิดว่าความรักความชอบพอเป็นเรื่องของความเจ็บปวดทรมาน จึงต้องต่อต้านและไม่ค่อยสนิทกับใคร ความกังวลใจอย่างลึกซึ้งของคนที่มีพฤติกรรม ความรักใคร่ผูกพันน้อยคือความวิตกกังวลว่าตนเป็นคนไม่น่ารัก และเชื่อว่าถ้าหากคบหากับใครอย่างสนิทสนม คนอื่นก็จะพบเห็นลักษณะความไม่น่ารักของตน

บุคคลที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันมาก เป็นพวกที่พยายามให้ความสนิทสนมกับบุคคลอื่นมากกว่าปกติ และมีความต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นนั้นกับตน ในความรู้สึกได้สำนึกเขามีความคิดว่า แม้ประสบการณ์เกี่ยวกับความรักความชอบพอในครั้งแรกของตนไม่สำเร็จ ก็ควรพยายามอีกครั้ง และคิดว่าผลของความพยายามจะทำให้เกิดผลดีขึ้น ด้วยความรู้สึกเช่นนี้บุคคลประเภทนี้จึงไม่คิดถึงการปฏิเสธและความไม่น่ารักของตน แต่จะแสดงออกอย่างเปิดเผยเพื่อการยอมรับการประจบ การแสดงความสนิทสนม และแม้กระทั่งการทำให้มิตรภาพของคนอื่นแตกแยกเพื่อให้ได้มาซึ่งความสนิทสนมชอบพอดน

บุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านความรักใคร่ผูกพัน จะเป็นผู้ที่ถือว่าความรักใคร่ผูกพันมิได้เป็นปัญหาสำหรับเขา บุคคลประเภทนี้จะรู้สึกสบายใจในการมีสัมพันธ์กับคนอื่นในทุกด้าน มี

สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือเขาจะมีความรู้สึกว่าการที่ผู้อื่นไม่ชอบพอดนนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนกับบุคคลผู้นั้นไม่ใช่เพราะความไม่น่ารักของตน ทั้งนี้เพราะจิตใต้สำนึกตระหนักว่าตนเป็นคนที่น่ารัก ใครก็ตามที่ได้รู้จักตนดีพอจะต้องชอบตน และตนเองมีความสามารถที่จะให้ความรักความชอบพอกับบุคคลอื่นได้อย่างแท้จริง

พิทยา มุสิก. (2523:33) กล่าวถึงความเหมือนและความแตกต่างของการร่วมประสานสัมพันธ์ การควบคุมและความรักใคร่ผูกพัน สรุปได้ว่า

1) การร่วมประสานสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวกันขึ้นเบื้องแรก ส่วนการควบคุมและความรักใคร่ผูกพันนั้น เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกภายหลังการร่วมประสานสัมพันธ์กันแล้ว

2) การร่วมประสานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการ "เข้า" หรือ "ออก" จากสมาชิกของกลุ่ม (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) การควบคุมเกี่ยวข้องกับผู้อยู่ในตำแหน่ง "สูง" หรือ "ต่ำ" ส่วนความรักใคร่ผูกพันเกี่ยวข้องกับการใกล้ชิดสนิทสนมหรือห่างเหินกัน

3) การควบคุมเกี่ยวข้องกับคำสั่งและการตัดสินใจ ส่วนความรักใคร่ผูกพัน เกี่ยวข้องกับการแสดงออกด้านอารมณ์

4) ความรักใคร่ผูกพันเป็นพฤติกรรมร่วมระหว่างคน 2 คน ส่วนร่วมประสานสัมพันธ์และการควบคุมอาจเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่าง 2 คน หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม

Schutz (1960:25) กล่าวว่า พฤติกรรมระหว่างบุคคลในแต่ละด้านจะมีพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะขาด (Deficient) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งไม่พยายามจะสนองความต้องการของตนให้เป็นที่ยอมรับ

2) ลักษณะเกิน (Excessive) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งพยายามอยู่ตลอดเวลาที่จะสนองความต้องการของตนให้เป็นที่ยอมรับ

3) ลักษณะพอดี (Ideal) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งมีการสนองความต้องการของตนเอง

2.2 พฤติกรรมผู้นำ

ในการบริหารการศึกษานั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้นำบางอย่างเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย นโยบาย อย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่วางไว้ แต่พฤติกรรมบางอย่างเป็นพฤติกรรมที่ไม่ต้องการก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการศึกษา ต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารด้วย ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ต้องแสดงออกต่อผู้ร่วมงานได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2523:115) จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) ผู้นำที่ยึดงานเป็นหลัก (Nomothetic leader) เป็นผู้นำที่มีความเคร่งครัดงานระเบียบแบบแผนและคำสั่ง มีความมุ่งหวังให้ทำงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้จะคอยตรวจตราดูว่างานสำเร็จ หรือยังไม่สนใจปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มุ่งแต่จะครองงานเพียงอย่างเดียว
- 2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน พยายามสร้างน้ำใจให้เกิดแก่เพื่อนร่วมงาน เมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจและครองใจคนได้แล้วงานย่อมตามมา
- 3) ผู้นำที่ยึดทั้งบุคคลและงาน (Transactional leader) เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ คือ ครองคนและครองงาน คือ ได้ผลทั้งงานและคน

วิจิตร วรุตบางกูร. (2525:63 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler, 1967) ได้สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำจะถูกกำหนดตามความต้องการที่ปรากฏในสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำที่มุ่งงานมีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ผลดีทั้งในสถานการณ์ที่ยากและง่าย ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ผลในสถานการณ์ที่ต้องการภาวะผู้นำในระดับปานกลาง

ประชุม รอดประเสริฐ. (2526:19) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะคือ ลักษณะที่บอกให้ผู้ตามทำและลักษณะที่แบ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนงานและภารกิจร่วมกัน

นิโรธ งามัน. (2527:19) บันทึกไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในอันที่จะใช้ศิลปแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธรรมรส โชติคุณุสร. (2528:12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในการบริหารเน้นภาวะการเป็นผู้นำในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน

Halpin. (1966:86) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมได้แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหารในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจบทบาทหน้าที่และร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาแนวทางแก้ปัญหา ตลอดจนบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน

2.3 ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นลักษณะที่ผู้ศึกษาไว้มาก เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันย่อมต้องมีการประพฤติกรรมติดต่อกันที่เรียกว่า "ปฏิสัมพันธ์" (Interaction) มีความหมาย บทบาท และความต้องการระหว่างกัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้นๆ

Getzels และ Guba. แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมในการบริหารหน่วยงาน เป็น 3 แบบ คือ (วิญญู สาร 2526 : 262)

- 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจผู้อื่นก็ตาม
- 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไป คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งประสานประโยชน์ คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆ กันไป

House และ Mitchell. (1974:81-87) ได้รวบรวมพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในขณะปฏิบัติงานว่ามีสี่ลักษณะ ดังนี้

- 1) ผู้นำเป็นผู้สั่งการ เป็นลักษณะการปฏิบัติงานของผู้นำที่เป็นผู้เผด็จการ
- 2) ผู้นำเป็นผู้สนับสนุน ผู้นำจะแสดงความเป็นเพื่อนร่วมงานที่คอยเสนอแนะความคิดเห็นและอำนวยความสะดวกให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความห่วงใย
- 3) ผู้นำเป็นผู้ร่วมงาน ผู้นำจะให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็นได้และนำข้อเสนอดังกล่าวมาพิจารณาอีกครั้ง เพื่อการตัดสินใจโดยผู้นำเองในขั้นสุดท้าย
- 4) ผู้นำเป็นผู้มุ่งผลสำเร็จของงาน ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเงื่อนไข เป้าหมายการปฏิบัติงานในลักษณะที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นการเร้าเร้าให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจภารกิจและปรารถนาที่จะปฏิบัติให้สำเร็จ นอกจากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการพัฒนาด้านประสิทธิภาพอีกด้วย

Reddin. (1970:205-234) ได้แบ่งผู้นำโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของการทำงานของผู้นำว่า ผู้นำมีสองประเภท คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย และทั้งสองประเภทนี้แบ่งให้ชัดว่าในแต่ละประเภทนั้นมีผู้นำสี่แบบคือ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก ได้แก่ ผู้นำที่เป็นข้าราชการ ผู้นำที่เป็นนักพัฒนา ผู้นำที่เป็นนักเผด็จการที่มีศิลปะ และผู้นำที่เป็นนักบริหาร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย ได้แก่ ผู้นำแบบหนึ่งงาน ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

Levine. (1974:381-389) ได้แบ่งแบบผู้นำตามองค์ประกอบทางวัฒนธรรม ซึ่งมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามสี่แบบ คือผู้นำแบบองค์การ ผู้นำโดยความสนใจ ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ และผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการ

Davis. (1972:135) ได้แบ่งแบบผู้นำโดยอาศัยการจูงใจซึ่งแบ่งออกเป็นสองแบบคือ

- 1) ผู้นำทางบวก (Positive leader) ได้แก่ ผู้นำที่สนับสนุนให้กำลังในการปฏิบัติงาน ใช้หลักการจูงใจทางบวก

2) ผู้นำในทางลบ (Negative leader) ได้แก่ ผู้นำที่ถือว่าการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามนั้น คือ การควบคุมให้เกิดความยุ่งเหยิงทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นผู้นำที่ต้องการผลผลิตงานสูงกว่าน้ำใจจากผู้ร่วมงาน

2.4 คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมผู้นำจูงใจบุคลากรได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่ง เจริญผล สุวรรณชาติ. (2519 : 9) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่นักการศึกษาคิดขึ้น จำเป็นที่นักบริหารการศึกษาจะได้ใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องดำเนินงานวางนโยบาย และกำหนดจุดมุ่งหมายให้ตรงกับทฤษฎีที่นักการศึกษาได้กำหนดแนวทางเอาไว้

2) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา เป็นเครื่องมือทางการเลือกตัดสินใจการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความรู้เกี่ยวกับสังคมวิทยา นักบริหารจะต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของสังคมที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการบริหารงานของหน่วยงานที่แตกต่างกันออกไป การบริหารงานจึงต้องเป็นไปตามสังคมนั้นๆ

4) ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ผู้บริหารจะต้องสามารถอ่านผลการวิจัยได้ แม้จะไม่มีผู้เชี่ยวชาญจนถึงกับเป็นนักวิจัยก็ตาม แต่ก็ต้องสามารถทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การของตนได้ หรือสามารถนำผลจากการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การของตนได้

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล. (2523:74-76) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำ คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ

- (1) มีความรู้เรื่องแจ่มใสและอดทน
- (2) มีความสามารถในการตัดสินใจ
- (3) มีความสามารถในการจูงใจคน
- (4) มีความรับผิดชอบ
- (5) มีความฉลาดและไหวพริบดี
- (6) มีความขยันขันแข็ง
- (7) มีความเสียสละ
- (8) มีบุคลิกภาพดี
- (9) ความเป็นประชาธิปไตย

2) มีความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

- (1) มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
- (2) มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
- (3) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์
- (4) มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

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

4) มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่

- (1) มีความยุติธรรม

(2) มีความซื่อสัตย์สุจริต

(3) มีความจงรักภักดี

(4) มีศีลธรรม

5) มีสุขภาพดี สุขภาพในที่นี้หมายถึงสุขภาพทางกายและสุขภาพจิต สุขภาพเป็นเครื่องเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานถูกต้องและสม่ำเสมอ

พนัส หันนาคินทร์. (2524:63-67) ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) คุณสมบัติส่วนตัว ซึ่งควรประกอบด้วย มีสุขภาพดี สติปัญญาสูง อารมณ์มั่นคง มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการจูงใจคนและคุณลักษณะอื่นๆ

2) คุณสมบัติทางด้านวิชาการ อันได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ประสบการณ์และระดับความรู้ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าความรู้ในระหว่างการทำงาน

กิติมา ปรีดีติลล. (2524 : 235 : อ้างอิงมาจาก วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2520 : 15) อธิบายว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคลากรขององค์การเพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า "ไตรภูมิ" คือ

1) ภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา มีความสามารถ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษาพอสมควร สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่

2) ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ เช่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีพรหมวิหารสี่ มีศรัทธาธรรม มีหิริโอตตัปปะ และมีสัจจริยธรรม เป็นต้น

3) ภูมิฐาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพอันเหมาะสม น่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักมรรยาททางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

Steig และ Frederic. (1969:137) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่า เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย ซึ่งต้องอาศัยการ

ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ได้แก่ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชน และคณะกรรมการที่ปรึกษาต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มต่างๆ ดังกล่าวแล้วเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้ถึงประวัติประเพณี และปัญหาทางอาชีพของตน มีความสามารถที่จะมองเห็นปัญหาและวิธีแก้ปัญหา มองเห็นความบกพร่องด้านโครงสร้างขององค์การที่เป็นเหตุให้งานไม่เกิดประสิทธิภาพ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้เท่าที่จำเป็น สิ่งที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ ผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหาด้วยวิธีประชาธิปไตยด้วยความมั่นใจในตนเอง อีกประการหนึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำคบหาสมาคมขอคนอื่น และเป็นผู้ที่คนอื่นชอบ เป็นผู้ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลย หากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง

Jacobson, Logsdon และ Wiegman. (1973:40-44) สรุปว่าผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) คุณสมบัติทั่วไป

- (1) เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ
- (2) บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน
- (4) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร
- (5) สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความ

รับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่ใช้กับกิจกรรมต่างๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

2) คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความสามารถในการสอนและการสาธิตการสอน และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่นๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ

ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้างยอมรับ ความคิดเห็นของคณะครูและเด็ก เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษา

อบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาต่างๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้นี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารการศึกษาที่ดีนั้น ควรได้ฝึกฝนคุณสมบัติเหล่านั้นให้ติดตัวเป็นนิสัย เพื่อช่วยเสริมการเป็นผู้นำของตนให้ดีขึ้น

Campbell และคณะ. (1968:225-227) เสนอว่า หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการคือ

1) หัวหน้าสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปรงาน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กครูใหญ่อาจทำเองหมด ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่ต้องมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าครูใหญ่จะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ครูใหญ่จะต้องจัดรูปรงานโดยให้ภารกิจที่ต้องปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2) หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากครูใหญ่ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบกันเป็นสถานศึกษา ดังนั้นครูใหญ่จำเป็นต้องสื่อสารหรือสื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3) หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอนการร่วมกับสมาคมวิชาชีพหรือมีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับความคืบหน้าทางการศึกษา

4) หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา ครูใหญ่จำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

Hencley และคณะ. (1970:79) กล่าวว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทผู้นำได้ ดังนี้

- 1) จัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน
- 2) จัดบุคลากรด้านนักเรียน ครูบาอาจารย์ คณาจารย์ การเงินและงานธุรการต่างๆ
- 3) จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลสูงสุด
- 4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 5) เน้นการนำงานวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน

6) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ มหาวิทยาลัยสุรวิทยธรณราช. (2528:1161-1162) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้

1) เป็นผู้มีสุขภาพดี ทำทางกระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว การแต่งกายเหมาะสม ริเริ่มโครงการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีอารมณ์ขัน กล้าเผชิญกับ ปัญหาศึกษาสภาวะแวดล้อมทางสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้ที่อยู่เสมอ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมทางสังคมทุกอย่างที่โรงเรียนจัดขึ้น ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีกว่าเดิมได้เสมอ ประสานความเข้าใจกันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคน

2) ผู้บริหารควรมีนิสัยและจิตใจที่เป็นมิตรที่ดีกับบุคคลทั่วไป ลักษณะเช่นนี้จะก่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานมากขึ้น เกิดขวัญและกำลังใจอันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน

3) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง ตรงกับรูปแบบของผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจัดว่าเป็นรูปแบบที่อำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด

4) มีความรู้กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชนเป็นอย่างดี มีความรู้ในเรื่องจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก มีความรู้เรื่องการวิจัยทางการศึกษา เรื่องหลักสูตร เรื่องการนิเทศการศึกษา และเรื่องนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ

5) ผู้บริหารจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในระดับปริญญา และผู้บริหารจะต้องผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน

6) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการศึกษากับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศ

7) ผู้บริหารจะต้องตื่นเต้นต่อความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางการศึกษา สามารถนำประสบการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ รอบรู้แหล่งทรัพยากรของท้องถิ่น จัดสินใจได้รวดเร็ว ยอมรับผิดและรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด สามารถฝึกคนให้รู้จักทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

8) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ไม่ควรปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานด้วยความเฉียบขาด

9) ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติเด่นคือ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว มีความสามารถในการฝึกคนให้รู้จักทำงานเป็นทีม และถือว่างานวิชาการโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบของครูประจำชั้น ส่วนงานบริหารอื่นๆ เป็นความรับผิดชอบของตน

เทียน ดันติวิริยาภ. (2533:35 ; อ้างอิงมาจาก Griffiths. 1956:243-253) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ดีของผู้บริหารว่ามีเจ็ดด้าน คือ หนึ่ง ด้านความคิดริเริ่ม (As an initiator) ผู้นำจะต้องทำงานหนักด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาเริ่มใหม่ๆ บรรลุผลสำเร็จ สอง ด้าน เป็นนักปรับปรุง (As an improver) คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้นำจะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน สาม ด้าน เป็นผู้ให้การยอมรับ (As a recognizer) เมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงานไม่ฉวยโอกาส เอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง ผู้นำต้องพยายามดึงความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเอามาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่นๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าที่คนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ สี่ ด้าน เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a helper) ผู้นำที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด ห้า ด้าน เป็นผู้มีความสามารถในการพูด (As an effective speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมที่ความศรัทธาเชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย หก ด้าน เป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a coordinator) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกๆ ฝ่าย เจ็ด ด้าน เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี (As a social man) ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์การเพื่อนำบุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์การ

2.5 งานและการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของสังคมที่มีความสมบูรณ์ของตัว เองทั้งด้านองค์ประกอบทางวัตถุ บุคคล และกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ คือมีทั้งอาคารสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ ครู นักเรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง กิจกรรมการเรียนการสอน และบริการต่างๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้การเรียนรู้และสร้างพัฒนาการให้แก่เด็กวัย 6-12 ขวบ บางโรงเรียนมีชั้นเรียนระดับก่อนประถมศึกษา รวมเป็นองค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งด้วย โรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นที่รวมจิตใจของคนหลายวัย เป็นแหล่งปลูกฝังศิลปวัฒนธรรม และเป็นจุดเชื่อมโยงความเข้าใจของบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือบุคคลทั้งหลายอย่างมั่นคง

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งบุคคลหนึ่งในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาจะต้องรับภาระในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาและบรรลุจุดหมายของหลักสูตรในระดับนี้ โดยการบริหารนั้นต้องสอดคล้องกับหลักวิชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายด้วย Reavis และคณะ (1957:2-4) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าโรงเรียนประถมศึกษามีหน้าที่ช่วยเหลือเด็กทุกคนให้มีประสบการณ์เพื่อที่จะได้มีความรับผิดชอบ วิจารณ์ และ การสร้างสรรค์ อันเป็นการพัฒนาเด็กในด้านต่างๆ โดยจัดสภาพโรงเรียนให้มีความใกล้เคียงกับสภาพสังคมในชีวิตของเด็ก

ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องทบทวนที่เร่งรัดให้โรงเรียนปฏิบัติภารกิจให้สมบูรณ์ Jarvis. (1969:8-9) ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องรอบรู้ในการจัดองค์การและการควบคุมหน่วยงานของตน มีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นอย่างดี เป็นผู้สนใจและรู้ที่จะวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานทุกด้าน มีทักษะในการบริหารที่ต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ประกอบกัน จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดนี้สอดคล้องกับที่ Stoops และ Johnson. (1967) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ

1) ต้องเป็นนักจิตวิทยา เพื่อจะได้รู้หลักการพัฒนาโปรแกรมการเรียนและตัดสินใจของลูกได้

2) ต้องเป็นนักธุรกิจ เพื่อจัดการเกี่ยวกับธุรกิจของโรงเรียนได้ คือ งานที่เกี่ยวข้องงบประมาณ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ ทะเบียนและสถิติต่างๆ เป็นต้น

- 3) ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ของท้องถิ่น
- 4) ต้องเป็นนักการศึกษา
- 5) ต้องเป็นนักกฎหมายและมีอำนาจทางกฎหมาย
- 6) ต้องเป็นนักสร้างสรรค์
- 7) ต้องเป็นผู้นำและเป็นวิทยากรของท้องถิ่นได้

Fisk. (1961:211-215) ได้ให้ความเห็นว่า ภาระของผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรุปได้เป็นหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
- 2) การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา
- 3) การบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอนตั้งแต่การแสวงหาไปจนการให้พ้นจากงาน
- 4) การบริหารงานธุรการ การเงิน และงานบริการ

พนัส หันนาคินทร์. (2524:38) กล่าวถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนของโรงเรียนหรือสถาบัน (Symbolic function) คือเป็นสัญลักษณ์ ซึ่งผู้อื่นบอกได้ว่าโรงเรียนเป็นอย่างไรจากการปรากฏตัวของผู้บริหาร
- 2) เป็นผู้ให้ข้อหรือให้การแนะนำ (Advisory function) คือเป็นผู้ชี้แนะ กระตุ้น ตักเตือน ให้บุคลากรในโรงเรียนคิดริเริ่มและทำงานทุกประเภทให้สมบูรณ์
- 3) เป็นผู้ริเริ่มปรับปรุงงาน (Initiative function) คือเป็นผู้วางแผนงาน ด้วยความรอบคอบเพื่อการปรับปรุงโรงเรียน โดยอาจจะต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่ายเป็นผู้ช่วยเหลือและร่วมเป็นผู้ให้ความคิดเห็นที่เหมาะสม
- 4) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาของโรงเรียน (Decision-making function) คือ เป็นผู้พิจารณาสั่งการในเรื่องต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ

บุญชัย สาธร. (2516:60) ได้สรุปว่างานบริหารโรงเรียน หรือการบริหารศึกษาทั้งหมดมี 3 ประเภท คือ

- 1) งานที่บุคคลนอกวงการบริหารคิดว่าเป็นงานบริหารที่ผู้บริหารกระทำอยู่
- 2) งานที่บุคคลนอกวงการบริหารควรทำ

3) งานที่ผู้บริหารคิดเองว่าเป็นงานในความรับผิดชอบของตนแม้จะไม่มีใครสั่งการหรือระบุไว้ว่าจะต้องกระทำหรือไม่ก็ตาม

งานของโรงเรียนประถมศึกษาและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวแล้วนั้นสามารถแยกกล่าวเป็นแต่ละงานให้ชัดเจนได้ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการประถมศึกษาแจแจงไว้ว่ามี 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกงานบริหารทั่วไป ธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์กับชุมชน แต่ละงานมีแนวคิดในการบริหารให้ประสบความสำเร็จดังนี้

2.5.1 การบริหารงานวิชาการ

พนัส หันนาคินทร์. (2524:49) ได้แสดงทัศนะการบริหารวิชาการว่าครูใหญ่ต้องหาครูที่ดีมาทำการสอน จัดแบ่งหน้าที่การงาน มีการประชุมนิเทศครูใหม่สร้างน้ำใจในการทำงานให้แก่ครู ส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น พิจารณาความดีความชอบของครู จัดให้มีการประชุมและนิเทศการสอน ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอนนั้น ครูใหญ่มีหน้าที่เลือกเนื้อหาของหลักสูตร แบ่งและจัดทำประมวลการสอน จัดตารางสอน เลือกแบบเรียนจัดห้องสมุด

แนวคิดการบริหารวิชาการดังกล่าว สอดคล้องกับที่ Campbell. (1972:461) ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทการบริหารวิชาการดังนี้

- 1) วางโครงการดำเนินงานของโรงเรียน
- 2) จัดทำโครงการสอนตามหลักสูตรและปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ
- 3) แนะนำ ควบคุมการสอนของครู
- 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน
- 5) สนับสนุนให้มีการค้นคว้า ปรับปรุงวิธีสอน
- 6) ดำเนินการวัดผลการเรียน
- 7) จัดประชุมอบรมแลกเปลี่ยนและเสริมประสบการณ์แก่ครู

นิพนธ์ กินาวงศ์. (2523:67) ได้จำแนกงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการไว้ ได้แก่

- 1) งานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
- 2) งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน



วบ
Lb
8826

3) งานด้านการวัดผลและประเมินผล

ฉัตรชัย อรรถนันท์. (2524:148) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในด้านวิชาการดังนี้

- 1) การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ได้แก่ คู่มือการใช้หลักสูตรตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบการเรียนการสอน
- 2) การประเมินผลการศึกษาและการรายงานผลการศึกษาเป็นการตรวจสอบดูว่านักเรียนบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่
- 3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์การศึกษา ได้แก่ การให้บริการห้องสมุดโรงเรียน การบริการด้านวัสดุทัศนูปกรณ์ เป็นต้น
- 4) การนิเทศการสอน ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญที่ทำให้การสอนของครูภายในโรงเรียนมีคุณภาพยิ่งขึ้น

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528:17) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนของโรงเรียน
- 2) ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการอย่างมีระบบ
- 3) จัดหาหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรให้เพียงพอตามสภาพของโรงเรียน
- 4) จัดให้ครูผลิต จัดหาสื่อการเรียนการสอนควบคุมดูแลให้ครูนำไปใช้ประกอบการสอน
- 5) จัดให้มีมหนังสือห้องสมุด ให้เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน
- 6) ให้โรงเรียนมีการจัดการประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบว่าด้วยการวัดผล
- 7) ส่งเสริมและนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีบริหารทางวิชาการ หลักสูตรและประมวลการสอน ตำราการสอน อุปกรณ์การศึกษา แบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบการจัดแบ่ง

หมูนักเรียน การนิเทศการสอน การจัดห้องสมุด การวัดผลและประเมินผล ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.5.2 การบริหารงานกิจการนักเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ และชลมาใจ ภิงคารวัฒน์. (2529:7,45) กล่าวถึงงานกิจการนักเรียนว่า งานกิจการนักเรียนหมายถึงงานใดก็ตามที่มีจุดศูนย์รวมอยู่ที่เด็กเพื่อส่งเสริมให้เด็กได้ศึกษาเล่าเรียนได้อย่างเต็มที่ มีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนอย่างราบรื่น ครอบคลุมถึงการจัดการให้นักเรียนได้เรียนอย่างปกติสม่ำเสมอ จึงน่าจะครอบคลุมเรื่องการจัดทำสำมะโนนักเรียน ทำเขตบริการของโรงเรียน การเกณฑ์เด็กหรือการรับเด็กเข้าเรียน การจัดบริการเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่เด็ก ตลอดจนบริการเสริมเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยแก่เด็กในขอบเขตที่เหมาะสม

Elsbree และคณะ. (1967:138-139) กล่าวถึงงานกิจการนักเรียนว่า ได้แก่ การทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนเข้าเรียน การย้ายโอนนักเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ ความถนัด หรืออายุ การดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน การวัดผลการเรียน การทำบันทึกและรายงานผลต่างของนักเรียน การบริการแนะแนว การดูแล ด้านระเบียบวินัย และความประพฤติ ตลอดจนการจัดสวัสดิการความปลอดภัยและการป้องกันโรค เป็นต้น

ภิญโญ สาธร. (2516:204) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานกิจการนักเรียนว่า หมายถึง การบริหารและนิเทศบรรดากิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียน การบริหารกิจการนักเรียนเริ่มตั้งแต่การสำรวจนักเรียนที่มีอายุในเกณฑ์บังคับ การรับเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นกิจกรรมนักเรียน ตลอดจนการบริการและสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน

พนัส หันนาคินทร์. (2524:221-224) ได้จำแนกกิจการนักเรียนออกเป็น 10 ประการ ดังนี้

- 1) กิจกรรมที่ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในโรงเรียน เช่น การจัดสภานักเรียน
- 2) การประชุม เช่น ประชุมกิจกรรมดนตรี แสดงละคร
- 3) ชุมนุม ได้แก่ ชุมนุมทางวิชาการ ชุมนุมกีฬาไทย

- 4) กิจกรรมที่กระทำนอกโรงเรียน เช่น ทักษะศึกษา การบริการช่วยเหลือชุมชน
- 5) กิจกรรมเกี่ยวกับการพิมพ์ เช่น การออกสิ่งพิมพ์ของโรงเรียน
- 6) กิจกรรมเกี่ยวกับการกีฬาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 7) กิจกรรมเกี่ยวกับดนตรี
- 8) กิจกรรมเกี่ยวกับการละครและการพูดในที่สาธารณะ
- 9) กิจกรรมเกี่ยวกับสังคมสงเคราะห์
- 10) กิจกรรมเกี่ยวกับโฮมรูม

วิทยุ สาส. (2526:290) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

- 1) การจัดทำสำมะโนในโรงเรียน และทำนายปริมาณนักเรียน (School census and student projection)
- 2) การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มและเลื่อนชั้น (Admission classification and promotion)
- 3) รายงานเกี่ยวกับนักเรียน (Pupil record and reports)
- 4) การเก็บรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน (School discipline)
- 5) การบริหารแนะแนวนักเรียน (Guidance services)
- 6) บริการเกี่ยวกับสุขภาพของนักเรียน (School health services)
- 7) กิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน (Student activities)

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528:22-23) ได้สรุปขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาว่า มีหลายกิจกรรม แต่กิจกรรมที่สำคัญนั้นได้แก่

- 1) กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 เรื่องระเบียบที่เกี่ยวข้อและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน เช่น
 - (1) การจัดทำเขตบริการ
 - (2) การจัดทำสำมะโนนักเรียน
 - (3) การเกณฑ์และการรับนักเรียนเข้าเรียน
 - (4) การปฐมนิเทศผู้ปกครอง

- (5) การแก้ปัญหาให้นักเรียนขาดเรียน
- 2) กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน เช่น
 - (1) การบริการสุขภาพ
 - (2) การจัดอาหารกลางวัน
 - (3) การบริการแนะแนว
 - (4) การบริการนักเรียนขาดแคลน
 - (5) ทุนการศึกษา
- 3) กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน
 - (1) กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย
 - (2) กิจกรรมที่เสริมสร้างวินัยในโรงเรียน
 - (3) จัดตั้งชุมนุมต่างๆ
 - (4) กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
 - (5) การจัดทัศนศึกษา
 - (6) การจัดกีฬา
 - (7) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน
 - (8) การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน
- 4) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า เช่น
 - (1) การติดตามผลนักเรียน
 - (2) การตั้งสมาคมศิษย์เก่า
 - (3) การสรรหาและยกย่องคนดีดีเด่น

2.5.3 การบริหารงานบุคคล

อมร รักษาสัตย์. (2524:15) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องด้วยบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหนึ่งๆ นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การโอน-ย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายความรับผิดชอบ การให้คำตอบแทน การปกครองและดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน. (2517:507) มีความเห็นว่าการบริหารบุคลากรเป็นศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

Nigro. (1958:36) กล่าวว่าการบริหารบุคลากรคือ ศิลปะของการเลือกคนเข้าทำงานและการใช้คนที่มียอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ประภาพรธรรม สุวรรณสุข และคนอื่นๆ. (2525:381-382) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษานั้นควรจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ การวางแผนบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา การวางแผนบุคลากรจะเป็นการวางแผนเพื่อแสดงความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติงานโรงเรียนโดยจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลดังนี้

- 1) บุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรด้านต่างๆ ที่ตนมีอยู่และปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน โดยแจ้งทั้งด้านคุณสมบัติและงานที่รับผิดชอบด้วย
- 2) ปริมาณงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ซึ่งในที่นี้หมายถึงจำนวนโรงเรียนทั้งหมดของโรงเรียน ห้องเรียน วิชาที่เปิดให้เรียน หรือถ้าหากในกรณีที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบงานอะไรเป็นประจำอยู่ด้วย ก็ควรจะรวบรวมเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย
- 3) บุคลากรที่ต้องการ จากจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่และปริมาณที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ โรงเรียนจะต้องวางแผนความต้องการบุคลากรด้านต่างๆ ว่าต้องการบุคลากรปีไหนจำนวนเท่าไร และบุคลากรนั้นจะมีคุณสมบัติอย่างไร

คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2528:5) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรดังนี้

- 1) จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรให้เป็นระบบ
- 2) บรูมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานโรงเรียน
- 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
- 4) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 5) ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน

- 6) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกระดับ
- 8) ดูแลดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
- 9) ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะๆ ตามลักษณะของงาน
- 10) ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของบุคลากรใน

โรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลควรเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนาและบำรุงรักษา การให้พ้นจากงาน ตลอดจนการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้อยู่ในหน่วยงานได้นานที่สุด และในขณะเดียวกันต้องพยายามให้ผู้ร่วมงานมีความสุขความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้และยินดีที่จะกระทำตามที่ผู้บริหารสั่งอีกด้วย

พนัส หันนาสินทร์. (2530:32-33) ได้จำแนกภารกิจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังคน
- 2) การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
- 3) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 4) การนำเข้าสู่งาน
- 5) การประเมินบุคลากร
- 6) การพัฒนาบุคลากร
- 7) การตอบแทนบุคลากร
- 8) การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

2.5.4 การบริหารงานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก

งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก นิยมเรียกกันสั้นๆ ว่างานอาคารสถานที่ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการให้มีอาคารสถานที่อย่างเพียงพอ ดูแลซ่อมแซมและบริการการใช้ประโยชน์ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งบางให้ตอบสนองงานวิชาการและสนองธรรมชาติของเด็กในโรงเรียน คำนึงถึงความสะดวกและการวางแผนการใช้อาคาร การจัดทำค่าของงบประมาณด้านอาคาร การกำหนดกฎเกณฑ์

การใช้อาคาร การตกแต่งบริเวณ การแบ่งงานให้มีผู้รับผิดชอบดูแลอาคาร และสิ่งแวดล้อมอื่น เป็นต้น

ธีรวิทย์ ฤทธิ์เดช. (2521:15) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานอาคารสถานที่ว่า หมายถึงการรู้จักจัดหา รู้จักการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการควบคุมดูแลรักษาการให้บริการแก่ชุมชน การรู้จักส่งเสริมพัฒนาอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้คงสภาพดี และสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอ

สุวกิจ ศรีปัตตา. (2522:158) ได้ให้ความหมายของการบริหารอาคารสถานที่และบริเวณว่า หมายถึง การจัดทำเนิการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณที่ใช้ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528:3) ได้ให้ความหมายของการบริหารอาคารสถานที่ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2528:47-48) ได้จำแนกงานอาคารสถานที่ไว้ดังนี้

- 1) การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม และห้องอื่นๆ
- 2) การดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย นอกจากนี้ยังมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ.2517 เป็นต้น

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528:7-8) ได้สรุปบทบาทหน้าที่เป็นแนวปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานอาคารสถานที่ไว้ดังนี้

- 1) ของงบประมาณจัดสร้างอาคารสถานที่
- 2) ควบคุมการก่อสร้างให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการรื้อถอนอาคารให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 4) จัดการเกี่ยวกับที่ดินของโรงเรียนให้ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยที่ดินราชพัสดุ
- 5) ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน แก้ปัญหาการขาดแคลนอาคารสถานที่อันกรณีงบประมาณจากทางราชการมีไม่เพียงพอ

- 6) จัดให้มีการตกแต่งอาคารสถานที่ให้เรียบร้อย
- 7) ดำเนินการวางแผนการใช้อาคารสถานที่โดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม
- 8) จัดให้มีแผนผังบริเวณโรงเรียน ห้องเรียน
- 9) จัดให้มีการทำตารางแสดงการใช้อาคารสถานที่
- 10) ให้บริการด้านอาคารสถานที่แก่ชุมชน ในกิจกรรมของชุมชนที่เกี่ยวข้อง
- 11) ตรวจสอบสภาพอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ
- 12) จัดให้มีการซ่อมแซมอาคารสถานที่ที่ชำรุด
- 13) จัดให้มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอาคารสถานที่ของบุคลากรในโรงเรียน
- 14) ส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาอาคารสถานที่
- 15) จัดเวรยามดูแลอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย
แห่งชาติ
- 16) ตรวจสอบตราการใช้อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างบุคลากรใน
โรงเรียน
- 17) ดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีผู้ขอใช้อาคารสถานที่
- 18) ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดูแลรักษาอาคารสถานที่
- 19) ประเมินผลการดำเนินงานอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ
- 20) ให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
- 21) ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผล การรักษาอาคารสถานที่เท่าที่
นักเรียนจะสามารถมีส่วนร่วมได้
- 22) ใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ในการประเมินผล การดำเนินงานอาคารสถานที่

2.5.5 การบริหารงานบริหารทั่วไป ชุรการ และการเงิน

งานด้านนี้จะครอบคลุมงานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานงบประมาณการเงิน บัญชี การพัสดุ การรักษาความปลอดภัย ตลอดจนการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระเบียบที่ทางราชการกำหนดไว้เป็นที่แน่นอน มีหลักและวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอน เว้นแต่งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนซึ่งสามารถชักกลวิธีแปลกๆ ใหม่ๆ ได้ตามความสามารถและศักยภาพของโรงเรียน แต่ก็ต้องมุ่งเพื่อการสื่อสาร สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่าง

ฉันทมิตร ป้องกันความเข้าใจผิดเป็นประการสำคัญ

นิพนธ์ กีนาวงศ์. (2523:76-77) ได้แบ่งการบริหารธุรการโรงเรียนออกเป็น 7 ประเภท คือ

1) งานธุรการทั่วไป ได้แก่ งานทะเบียน สถิติ การเก็บรักษาหลักฐานต่างๆ ของโรงเรียน

2) งานสารบรรณ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับหนังสือโต้ตอบ

3) งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับเบิกจ่ายเงิน การทำบัญชีรายรับรายจ่าย การจัดซื้อ ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน

4) งานเกี่ยวกับงบประมาณ หมายถึง งานวางแผน จัดทำงบประมาณประจำปี และตรวจสอบการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณ

5) งานพัสดุครุภัณฑ์ คือ การจัดซื้อ การจัดหา และลงทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

6) งานอาคารสถานที่ คือ การดูแลรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียน

7) การบริการอื่นๆ เช่น งานรักษาทรัพย์สินของโรงเรียน การตั้งเวรยาม การบริการนักเรียนในด้านต่างๆ เช่น ความปลอดภัย การบริการอาหาร บริการสุขภาพ

พนัส หันนาคินทร์. (2524:282) ได้แบ่งงานธุรการในโรงเรียนออกเป็น 9 ลักษณะ คือ

1) งานเกี่ยวกับสารบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมายหรือเครื่องมืออื่นๆ การเก็บหลักฐาน การติดต่อราชการหรือเอกชนอื่นๆ

2) งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับและเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเงิน ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินการบัญชีของโรงเรียน

3) งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี

4) งานเกี่ยวกับการจัดซื้อและควบคุมพัสดุครุภัณฑ์

5) งานเกี่ยวกับการทะเบียนของนักเรียน ตลอดจนการออกใบรับรองต่างๆ แก่ นักเรียน งานการจัดทำและรายงานกิจการต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป เช่น รายงานประจำเดือน การจัดทำสมุดหมายเหตุรายวัน

6) งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ

7) งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ (Public relations) เช่น การติดต่อกับประชาชนในนามโรงเรียน

8) งานเกี่ยวกับการจัดการรักษาความปลอดภัยให้แก่นักเรียน

9) การควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน เช่น คนงานภารโรง

ปัญญา น้าเพชร. (2524:181) ได้ให้ความหมายงานการเงินไว้ว่า เป็นงานที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกเงิน การจ่ายเงิน การส่งเงิน การท่อนี้สินผูกพัน การเก็บรักษาเงิน การจัดซื้อ จัดจ้าง การลงบัญชีเอกสารทางการเงิน การควบคุม การจำหน่ายพัสดุเกี่ยวกับงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน การบริหารงานการเงินและบัญชี จึงเป็นการจัดการเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีในสถานศึกษา ตามระเบียบและรูปแบบที่ทางราชการกำหนดขึ้น เป็นแนวทางให้ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา โดยมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแลรับผิดชอบ

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528:2-3) ได้กำหนดขอบข่ายงานธุรการและการเงินไว้ดังนี้

1) ขอบข่ายของงานธุรการ ประกอบด้วย

- (1) งานสารบรรณ
- (2) งานทะเบียนและรายงาน
- (3) งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่
- (4) งานประชาสัมพันธ์

2) ขอบข่ายของงานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย

- (1) งานงบประมาณ
- (2) งานพัสดุ
- (3) งานการเงินและบัญชี

5) จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ กิจกรรมนำชุมชนสู่โรงเรียนและ กิจกรรมนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน และกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่น

6) ให้บริการแก่ชุมชน ได้แก่ สถานที่ เครื่องใช้ วิทยาการความรู้และบุคคล

นิพนธ์ กีนาวงศ์. (2523:78) ได้เสนอวิธีสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนว่า อาจทำได้ โดยการออกข่าวสารประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นประจำ การจัดนิทรรศการในโรงเรียนที่ ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมการจัดโครงการ เยี่ยมเยียนนักเรียนตามบ้าน การส่งเสริมการจัดตั้งสมาคมนักเรียนเก่า สมาคมครูผู้ปกครอง และการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมประเพณี ท้องถิ่น

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ. 2528:30) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการ บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1) ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียด ในด้านโครงสร้างทางวัฒนธรรมประเพณี อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ ทรัพยากร สภาพปัญหา เจตคติ และความเชื่อถือต่างๆ เพื่อให้โรงเรียน สามารถวางแผนปฏิบัติงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) รับผิดชอบในการจัดให้มีการวางแผนดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน

3) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และให้บุคลากรใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานตามแผน

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้อง ปฏิบัติหน้าที่ในหลายฐานะ ต้องเป็นทั้งผู้บริหาร ผู้นำ ผู้ตาม ผู้ประสานงาน ตามแต่สถานการณ์ และภารกิจที่กำหนดในแต่ละเรื่อง บทบาทเหล่านี้ล้วนแต่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับบุคคลในระดับต่างๆ กัน จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่เหมาะสม ความสำเร็จของการบริหารงาน ล้วนเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศความ เป็นมิตรการทำงานร่วมกัน การมีและการเข้าหาใจเพื่อสร้างความพึงพอใจกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นปัจจัยในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญ มิใช่น้อย

2.5.6 การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

งานความสัมพันธ์กับชุมชนมีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างชุมชนกับโรงเรียน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างก็จะได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมตามควรแก่โอกาส

ภิญโญ สาร. (2516:238) ให้ข้อคิดเห็นและแนวทางการดำเนินงานเรื่องนี้ว่า ผู้บริหารควรถือว่าโรงเรียนเป็นของประชาชน จึงควรเป็นผู้ใกล้ชิดกับประชาชน มีส่วนรู้เห็นชุมชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนรู้เห็นกิจการของโรงเรียน นาคครูโพนบะผู้ปกครองช่วยพัฒนาชุมชนทั้งด้านวิชาชีพและวิชาการอื่น รวมทั้งการให้เกียรติและความสำคัญแก่ผู้อุปการะโรงเรียนเป็นอย่างดี

Sumption. (1966:104-106) กล่าวว่าโรงเรียนควรมีความสัมพันธ์กับชุมชนในเรื่องต่างๆ คือ

- 1) รายงานกิจการของโรงเรียนต่อชุมชน
- 2) รับทราบข่าวคราวของชุมชนและนำมาใช้ประโยชน์
- 3) ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าใจความสำคัญของการศึกษา
- 4) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน
- 5) เสนอความรู้ใหม่ทางการศึกษาแก่ชุมชน
- 6) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถาบันอื่น
- 7) ประเมินผลงานของโรงเรียนจากการสำรวจชุมชน
- 8) แก้ไขความเข้าใจผิดของประชาชนที่มีต่อโรงเรียน

สุพิชญา ชีระกุล. (2522:54-55) ได้เสนอแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังนี้

- 1) ศึกษาชุมชนโดยละเอียด นับแต่ส่วนโครงสร้าง วัฒนธรรม ประเพณี อาชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ รวมถึงเจตคติ ความเชื่อต่างๆ ที่มีต่อการศึกษา
- 2) จัดรายการประชาสัมพันธ์แก่ชุมชน ได้แก่ การเผยแพร่กิจกรรมทางสื่อนวลชน การจัดทำข่าวสารการออกหนังสือ
- 3) ออกเยี่ยมเยียน
- 4) จัดให้มีกิจกรรมการศึกษาของชุมชน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิทยา มุสิก. (2523:70) วิจัยเรื่องพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ของศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา โดยใช้ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation) ของ Schutz เป็นแนวทางในการศึกษาสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษามีพฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้

- (1) พฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง
- (2) พฤติกรรมความต้องการความรักใคร่ผูกพันปานกลาง
- (3) พฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง
- (4) พฤติกรรมความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
- (5) พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง
- (6) พฤติกรรมความต้องการควบคุมต่ำ

2) พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยการแสดงออกของศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมด้านความต้องการในทุกพฤติกรรม

3) พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศก์เขต และจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วันเต็ม มณีโรคา. (2525:67) วิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation) ของ Schutz เป็นแนวทางในการศึกษาสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ศึกษานิเทศก์อำเภอโดยส่วนรวม มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำในการร่วมประสานสัมพันธ์ด้านการแสดงออกในการควบคุม ด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ด้านความต้องการการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ และความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ

2) ศึกษานิเทศก์อำเภอกลุ่มบรรจุก่อน พ.ศ. 2509 มีลักษณะพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ ด้านการแสดงออกในการควบคุม ด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ด้านความต้องการการควบคุม ด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับ

ปานกลาง ส่วนลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

3) ศึกษาธิการอำเภอกลุ่มบรรจุหลัง พ.ศ.2509 มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ ด้านการแสดงออกในการควบคุม ด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ความต้องการการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ และด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ

ประไพ สุวภิรมย์โชติ. (2529:137) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร และอาจารย์กับบรรยากาศขององค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค โดยใช้ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation Behavior) ของ Schutz และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ"ฟอร์ม บี." (The Revised or Improved Climate Questionnaire) ของ Litwin & Stinger เป็นหลักในการศึกษาและ เป็นเครื่องมือในการวิจัย สรุปผลในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่าผู้บริหารและอาจารย์ วิทยาลัยสาธารณสุขทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันและความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุม ความต้องการการควบคุม และความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ ยกเว้นวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคใต้จังหวัดยะลา มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุมปานกลาง

ทิวาพร ทวีกุล. (2531:100) ศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศก์อำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 344 คน โดยใช้ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation Behavior) ของ Schutz เป็นหลักและแนวทางในการศึกษา พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอมีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับสูง ลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ ความต้องการการร่วมประสานสัมพันธ์ การแสดงออกในการควบคุม และความต้องการการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายเขตการศึกษา พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอทั้ง 12 เขต มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ และการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง

Wiggins. (1962:68; อ้างถึงใน สุมณฑา พงษ์มาลา 2528:56) วิจัยเรื่องลักษณะผู้นำและบรรยากาศในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (The Organizational Climate Description Questionnaire) แบบสอบถาม FIRO-B (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation Behavior Questionnaire) แบบสอบถาม ORI (The Orientation Inventory) และแบบสอบถาม SIV (The Survey of Interpersonal Value) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนียจำนวน 41 คน เฉพาะในส่วนของแบบสอบถาม FIRO-B ได้สรุปลักษณะผู้นำของครูใหญ่ไว้ดังนี้

- 1) มีพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์สูง
- 2) มีพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
- 3) มีพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุมต่ำ
- 4) มีพฤติกรรมความต้องการในการควบคุมสูง
- 5) มีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ
- 6) มีพฤติกรรมความต้องการซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง

ประดิษฐ์ ทองคำลิว. (2534:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา" โดยใช้แบบสอบถามครูจำนวน 248 คน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งดัดแปลงจากแบบสอบถาม FIRO-B ของ Schutz ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์และการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันในระดับสูง มีพฤติกรรมด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ การแสดงออกในการควบคุมความต้องการควบคุมและความต้องการความรักใคร่ผูกพันในระดับปานกลาง

จิรพงษ์ ไชยยศ (2536:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินคุณลักษณะพฤติกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 9 จากประชากร 445 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ดี" โดยเฉพาะด้านความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานด้วยความเต็มใจ ความพอใจที่จะให้บริการแก่บุคคลอื่นที่มาติดต่อแทนเพื่อนร่วมงาน และความสนิทสนมรักใคร่สามัคคีเป็นอย่าง

ดีกับเพื่อนร่วมงาน

สมบูรณ์ ภิญโญศรี (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ" จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน 43 คน และครูผู้สอนจำนวน 621 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นได้ปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะงานบริหารงานอาคารสถานที่ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานปรากฏว่าครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระพงษ์ สารบรรณ (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ จังหวัดหนองคาย" จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน ประกอบด้วยข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดหนองคาย จำนวน 157 คน และข้าราชการสังกัด 3 กระทรวงหลัก จำนวน 65 คน ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ จังหวัดหนองคายมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "มาก" คือ ด้านส่งเสริมการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม ด้านบริการทั่วไป และด้านแผนงานพัฒนาชนบทตามลำดับ และศึกษานิเทศก์อำเภอมีพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานตามคุณธรรมอยู่ในระดับ "มาก" คือ ด้านปฏิบัติตน ด้านสังคม ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านวิชาชีพบริการตามลำดับ พฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จารอง แสงพรหมศรี (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร" จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 498 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนมากมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา คือ เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นรู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงานระดับประสิทธิผลของการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 68.87 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 31.13

ประพันธ์ พันธุ์ศรี (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในจังหวัดแพร่" ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน ผลการ

วิจัยพบว่า ข้าราชการระดับอำเภอในจังหวัดแพร่มีความเห็นว่า ศึกษาธิการอำเภอมีพฤติกรรมการบริหารงานเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในระดับบ้อยในทุกด้าน และศึกษาธิการอำเภอได้แสดงพฤติกรรมการบริหารงานเรื่องความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการติดต่อสื่อสาร และอันดับที่ 4 ด้านสร้างเสริมให้เกิดการจูงใจ สำหรับพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอที่ข้าราชการในจังหวัดแพร่คาดหวังนั้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน และศึกษาธิการอำเภอควรแสดงพฤติกรรมการบริหารงานเรื่องสำคัญ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม อันดับที่ 3 ด้านการติดต่อสื่อสาร และอันดับที่ 4 ด้านส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ ของข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ สังกัดกระทรวงอื่น พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิรัตน์ เลาพะพันธ์ (2538:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา" ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 125 คน ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 7 งาน อยู่ในระดับ "มาก" โดยมีการบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานบริหารทั่วไป และการบริหารงานวิชาการ ตามลำดับ

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น โดยภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหาร ตามภารกิจ 7 งาน ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

งานวิจัยต่างประเทศ

Adelman. (1981:404-A) ได้วิจัย "แบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษาในเมืองนาสวิลล์ เดวิดสัน เคาน์ตี (Nashville Davidson County) ประเทศสหรัฐอเมริกา" พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

Paul. (1981:3817-A) ได้ศึกษาความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กและขนาดกลาง ของเมือง อีสต์ บาตง รูจ พาริช (East Baton Rouge Parish) จากกลุ่มตัวอย่างคือ ครูใหญ่ จำนวน 13 คน ครูจำนวน 341 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ มีความต้องการไม่แตกต่างกันในเรื่องความต้องการบทบาทพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร

จากวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังได้กล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมต่างๆ คือความต้องการของมนุษย์นั่นเอง เริ่มจากความต้องการปัจจัยดำรงชีวิต หากได้รับความต้องการแล้วก็จะเพิ่มความต้องการเรื่อยๆ จนถึงความต้องการที่จะแสวงหาความพึงพอใจอย่างไม่มีขอบจำกัด โดยสังคมเป็นตัวกำหนดและเป็นตัวกระตุ้นความต้องการนั้นๆ สังคมจึงเป็นผู้สร้างค่านิยม ซึ่งมีอิทธิพลต่อคนในสังคมอีกต่อหนึ่ง และจะส่งผลต่อการรับรู้ของคนตามกระบวนการสังคมประกิด ก่อให้เกิดทัศนคติและการถ้อยแถลงความเชื่อของคนเป็นลำดับ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดทิศทางพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของคนในสังคม

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นคนในสังคมที่ต้องรับผิดชอบการบริหารงานหลายประการ จำเป็นต้องมีพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เหมาะสม เพื่อจะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างสมบูรณ์