บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงหลักการ แนวปฏิบัติ ตลอดจนงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลา โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารโรงเรียน
   1.1 จุดมุ่งหมายในการบริหารโรงเรียน
   1.2 การบริหารการศึกษาเอกชน
   1.3 การบริหารโรงเรียนเอกชน
2. ปัจจัยการบริหาร
   2.1 คุณลักษณะของผู้นำ
   2.2 พฤติกรรมการบริหารงาน
   2.3 พฤติกรรมผู้นำ
   2.4 ลักษณะสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. ประสิทธิผลด้านการจัดการ
   3.1 ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
   3.2 การประกันคุณภาพภายในของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
   4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นการเน้นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการดูแลการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือ และศักยภาพของคณะครูและผู้ร่วมงานทั้งหมด ผนวกกับการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่

1. จุดมุ่งหมายในการบริหารโรงเรียน

Good (1973 อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ลิ่มอรุณวงศ์, 2547: 12) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารโรงเรียนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1.1 อำนวยความสะดวกต่อการสร้างนโยบาย การกำหนดเป้าหมายความต้องการ ทางการศึกษา เพื่อพัฒนานโยบายของโรงเรียนให้เกิดผลทางปฏิบัติ

1.2 เร่งรัดควบคุมการดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนให้ก้าวหน้าไปในทางที่ดี

1.3 จัดระบบงานการบริหารงานบุคคล การใช้วัสดุอุปกรณ์การศึกษา แหล่งวิทยาการต่างๆ ให้เกิดผลประโยชน์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษาโดยตรง มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียนกระจายอำนาจ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 13)

2. การบริหารการศึกษาเอกชน

การบริหารการศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดโดยการใช้ทรัพยากรหลัก ทั้งที่เป็น คน (Man Power) ทุนทรัพย์ (Money) และวัสดุอุปกรณ์

(Material) ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2538: 1) จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ พบว่า การศึกษาเอกชนเป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 ผู้จัดกิจกรรม เป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคล และในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็จะต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่างๆ กัน ได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าของ และผู้รับใบอนุญาต

2.2 ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ คนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก

2.3 วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์อันจำกัด สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม เฉพาะเหล่า มิได้จัดให้กับบุคคลทั่วๆ ไป

2.4 ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนหรือผู้รับบริการทางการศึกษา จะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในการนี้หากมีจำนวนผู้เรียนทุกผลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานศึกษานั้นก็จะได้ชื่อว่า สถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายการศึกษาเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สช. ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 217 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2515 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531: 17-21) มีขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (1) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะแก่คณะกรรมการการศึกษาเอกชนเกี่ยวกับการศึกษาและการดำเนินงาน การจัดทำโครงการส่งเสริมและการประสานงานด้านการศึกษากับส่วนราชการอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแล และเพื่อส่งเสริมการศึกษากิจการของโรงเรียนเอกชน รวมทั้งการปฏิบัติงานอื่นๆ ของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (2) เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (3) ปฏิบัติงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (4) ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการการศึกษาเอกชน หรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย เหตุผลสำคัญในการก่อตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เมื่อปี พ.ศ. 2515 ว่าเป็นการปฏิบัติการที่อาศัยแนวคิดหลัก 3 ประการ คือ หนึ่ง จะต้องให้ครูในโรงเรียนเอกชนมีความมั่นคงในอาชีพ สอง จะต้องให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเอกชนมีความเป็นปึกแผ่นสามารถช่วยตัวเองได้ สาม จะต้องให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม

3. การบริหารโรงเรียนเอกชน

บุญรัตน์ วงศ์ใหญ่ (2550: ย่อหน้าที่ 5) ได้ให้แนวคิด 5 ประการ ในการบริหารโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด นโยบาย รวมทั้งทิศทางของการศึกษาไทยในอนาคตเป็นอันดับแรก จะต้องศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นกรอบที่จะวางทิศทางที่ถูกต้อง

3.2 การแข่งขันเรื่องคุณภาพ ถ้าเปรียบโรงเรียนเป็นโรงงานก็ต้องดูว่าโรงเรียนใดผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ การจัดการศึกษาเป็นเรื่องของคุณภาพ เรื่องปริมาณไม่ใช่สิ่งสำคัญในการศึกษา จะเห็นว่าผู้ปกครองอยากให้ลูกเรียนโรงเรียนที่มีชื่อเสียงก็เพราะว่ามีคุณภาพดี ก็เพราะมีการจัดการศึกษาดี ฉะนั้น ถ้าโรงเรียนเอกชนยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนให้สูงขึ้นก็ไม่ต้องทำอะไรเลย เด็กนักเรียนผู้ปกครองก็จะวิ่งมาหาเอง แต่ถ้าคิดถึงปริมาณอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพก็คงอยู่ได้ระยะเดียว แล้วคุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับอะไรนั้น อันดับแรกก็ต้องขึ้นอยู่กับครูบาอาจารย์ เหมือนกุ๊กโรงแรมถ้าฝีมือไม่ดี อาหารก็ไม่มีคุณภาพไม่อร่อย คนก็ไม่อยากกิน อันดับสองก็คือหลักสูตรการเรียนการสอน เรื่องคู่มือ เรื่องสื่อ หลายเรื่องที่จะเป็นองค์ประกอบในการพัฒนาโรงเรียนที่ท่านบริหาร

3.3 โรงเรียนเอกชนในอนาคตต้องเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการสูง เพราะตลาดของการศึกษาตอนนี้ค่อนข้างสูง การแข่งขันสูงเพราะฉะนั้นการบริหารการจัดการโรงเรียน จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ความประหยัด ความคุ้มค่า ความที่ต้องแข่งขันกับโลกภายนอกมากๆ เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึง เพราะว่าโลกปัจจุบันต้องการผลผลิตที่มีคุณค่าต่อสังคม

3.4 การสร้างระบบเครือข่ายเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดี เพราะหน่วยงานจะประสบความสำเร็จเพียงลำพังไม่ได้ ต้องดูส่วนอื่นๆ เช่น จะสร้างเครือข่ายให้ผู้เรียนหลังจากจบไปประกอบอาชีพได้อย่างไร เพราะโรงเรียนเองเป็นกระบวนการผลิต เป็นเพียงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้คนที่ผ่านกระบวนการการเรียนการสอนมีความสำเร็จมีคุณภาพมากที่สุด ผู้ที่จะบอกได้ว่าท่านบริหารจัดการดีเพียงใดคือคนที่ใช้บริการ เด็กนักเรียนที่เรียนจบจากท่านก็ต้องไปเรียนต่อที่อื่น ไปสอบแข่งขันกับคนอื่นได้หรือไม่ หรือถ้าไปประกอบอาชีพต้องดูว่าผู้ประกอบการมีความต้องการอย่างไรสามารถผลิตไปสอดคล้องกับตลาดหรือไม่

3.5 การประชาสัมพันธ์ นอกจากคุณภาพของผู้เรียนแล้วการประชาสัมพันธ์ก็สำคัญจะเห็นว่ามีการแข่งขันเรื่องการประชาสัมพันธ์สูง โดยเฉพาะใกล้เปิดเทอมการโฆษณา ประชาสัมพันธ์เพื่อดึงเด็กเข้ามาศึกษา มีการประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้โรงเรียนซึ่งมีหลายวิธี โรงเรียนน่าจะประสบความสำเร็จ

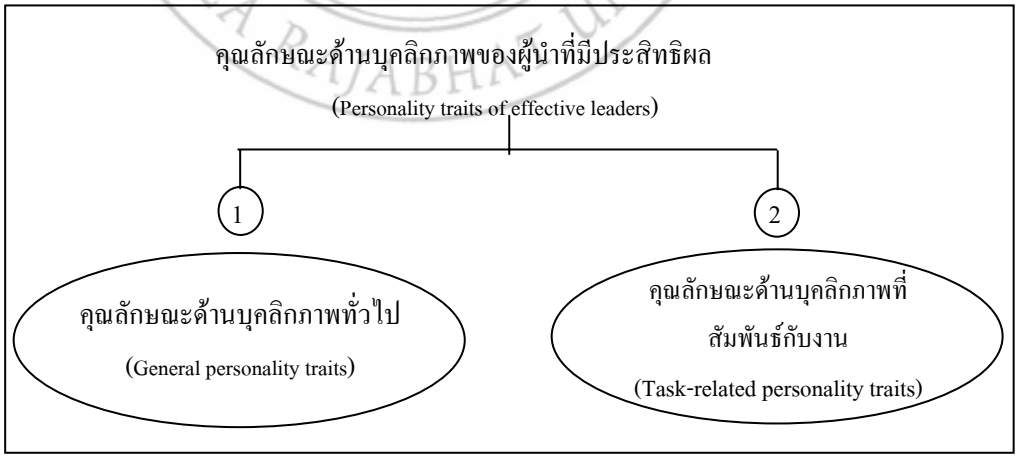
สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหาร โดยมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน คำนึงถึงประโยชน์ของเด็ก รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาต่อไป

ปัจจัยการบริหาร

สิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการบริหารงาน ด้านพฤติกรรมผู้นำและด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างที่เหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำคนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ลักษณะผู้นำที่ประสิทธิผลมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 35-44) ดังนี้



ภาพ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 36

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ภาพ 3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล
ที่มา: DuBrin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 36

1.1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้ที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกิริยาที่ดีและการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งที่ทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ดังภาพที่ 4

1. ลักษณะทางกายภาพ	**5.ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน**
(Physical characteristics)	(Work-related characteristics)
1.1 กระฉับกระเฉง	5.1 มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
1.2 กระปรี้กระเปร่า	5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ
2. ภูมิหลังทางสังคม	5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
(Social background)	5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน
2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน	
3. สติปัญญาและความสามารถ	**6.ลักษณะด้านสังคม**
(Intelligence and ability)	(Social characteristics)
3.1 การตัดสินใจ	6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
3.2 ความรู้	6.2 การร่วมมือ
3.3 ทักษะการพูด	6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
4. บุคลิกภาพ (Personality)	6.4 ความสามารถด้านสังคม : ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล
4.1 กระตือรือร้น	6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม
4.2 มีความคิดริเริ่ม	6.6 รู้จักกาลเทศะ : มีความสามารถในการเจรจา
4.3 ความซื่อสัตย์	
4.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	

ภาพ 4 ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

ที่มา: Daft, 1999 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 37

1.1.4 เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้น ทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกกัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.1.9 ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาโดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผล

1.1.10 ความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High - tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

1.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาพ 5 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล
ที่มา: DuBrin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 39

1.2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

1.2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

1.2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น

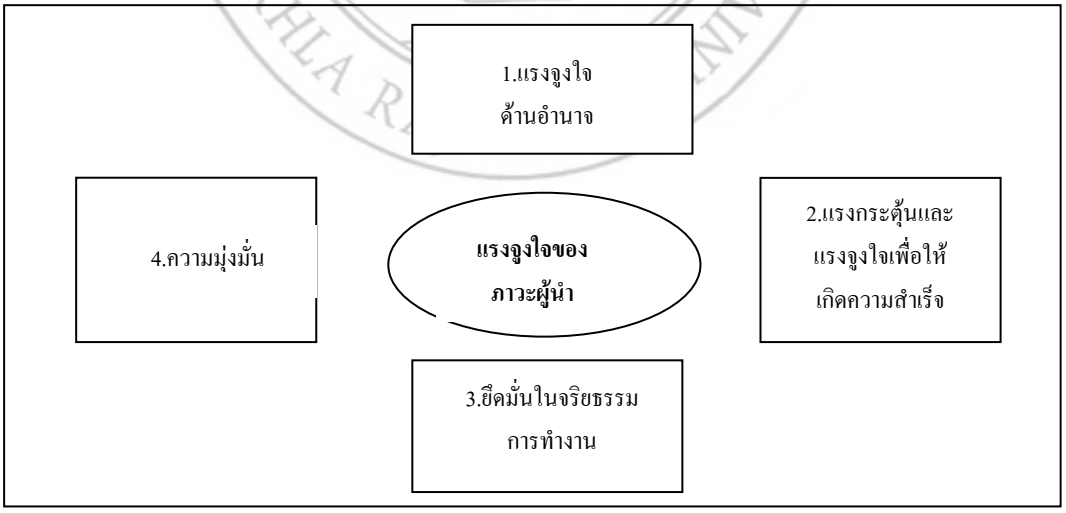
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงานการเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

1.2.4 สภาพการควบคุมจิตใจตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ คุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

1.2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

1.2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอย

นอกจากนี้แรงจูงใจของภาวะผู้นำหรือสภาพภายในของบุคคลซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่บรรลุเป้ามายมีการแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่องและความต้องการความประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 40-41) ดังภาพ 6 แสดงแรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำ 4 ด้านที่เกี่ยวกับงาน ดังนี้



ภาพ 6 แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership motives)

ที่มา: DuBrin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 40

(1) แรงจูงใจด้านอำนาจ (Power motive) เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าปราศจากอำนาจจะเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจเพื่อแสดงหาอำนาจใน 2 ทาง ดังนี้

1) แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized power motive) เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพ ความหรูหรา และการเงิน ผู้นำบางคนพยายามสร้างอำนาจแข่งขันด้านอำนาจหรือบางคนอาจพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

2) แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized power motive) เป็นความต้องการอำนาจด้านการยอมรับและยกย่องจากองค์กรและบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ ตลอดจนการเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น

(2) แรงกระตุ้นและแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จ (Drive and achievement motivation) แรงกระตุ้น (Drive) หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังที่ผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจ (Motive) ให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

(3) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong work ethic) เป็นความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกและผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะว่าจะเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

(4) ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปให้ได้ ความมุ่งมั่น จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้นำในองค์การ เพราะว่าองค์การจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติโปรแกรมใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

2. พฤติกรรมการบริหารงาน

พฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ของผู้บริหารที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนที่เป็นเหตุหรือหนทางที่สามารถทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ประกอบด้วย การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 การตัดสินใจ

2.1.1 ลักษณะของการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น หมายถึง สภาพการตัดสินใจที่บรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของการแก้ปัญหานั้น ถ้าผู้นำคนใดสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องตัดสินใจและมีวิธีการเลือกกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ผลของการตัดสินใจนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ นับว่าการตัดสินใจนั้นเกิดประสิทธิผล วันทนา เมืองจันทร์ (2551, ย่อหน้าที่ 5) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสามารถจำแนกออกตามลักษณะการตัดสินใจของผู้นำได้ 5 แบบดังนี้

1) แบบอัตตาธิปไตย เป็นกระบวนการตัดสินใจลักษณะนี้ ผู้นำจะตัดสินใจแก้ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลที่เขามีอยู่โดยไม่จำเป็นต้องปรึกษากับผู้ใดเลยหรืออาจจะหาข้อมูลข่าวสารมาจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ แต่ในลักษณะการตัดสินใจเช่นนี้ ผู้นำจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเชื่อถือได้ เพียงพอและควรต้องมีทักษะและความชำนาญสูง เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ

2) แบบอัตตาธิปไตยที่อยู่ฐานของข้อมูลและการแสวงหาความชำนาญ ผู้นำอาจจะไม่จำเป็นต้องมีข้องมูลเพียงพอและไม่จำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำจึงต้องแสวงหาข้อมูล ข่าวสารและทักษะจากบุคคลอื่น ซึ่งสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล ขณะเดียวกันผู้นำก็อาจจะไม่จำเป็นต้องบอกให้บุคคลเหล่านี้ทราบถึงปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่เพียงแต่ผู้นำต้องไปหาข้อมูลข่าวสารมาแล้วนำข้อมูลที่ได้มาประเมินค่า เพื่อดูว่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลาสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

3) แบบปรึกษาหารือเป็นการตัดสินใจที่ผู้นำต้องอธิบายให้กับกลุ่มผู้ร่วมงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งผู้ซึ่งจะสามารถให้รายละเอียดของข้อมูล ข่าวสารได้อย่างใกล้เคียงและเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาโดยการทำการประเมินค่าข้อมูล ผู้นำอาจจะให้กลุ่มผู้ร่วมงานทำการสำรวจและสืบสวนข้อเท็จจริงแล้วให้ข้อคิดเห็นแนะนำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ปฏิบัติการตัดสินใจแก้ปัญหาตามข้อแนะนำที่กลุ่มผู้ร่วมงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายได้ศึกษานำร่องไว้แล้ว

4) แบบตกลงต่อรองเป็นการอธิบายปัญหาสถานการณ์ให้กับกลุ่มผู้ร่วมงานหรือบุคคลใดที่เห็นสมควรโดยการให้รายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วทั้งผู้นำและกลุ่มผู้ร่วมงานก็จะร่วมกันกลั่นกรองข้อแตกต่าง และตกลงต่อรองเลือกทางเพื่อแก้ปัญหาซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน วิธีนี้ผู้นำควรจะปรึกษาหารือกันก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงยอมรับ

5) แบบมอบหมายหน้าที่ ผู้นำจะมอบทั้งความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจต่อคณะบุคคลหรือตัวบุคคล ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นซึ่งเขามีอยู่ ส่วนตัวผู้นำเองจะเป็นเพียงประธานในการตัดสินใจ ด้วยการเสนอแนวทางและควบคุมการอภิปราย ผู้นำต้องพร้อมที่จะยอมรับและปฏิบัติการแก้ปัญหาตามที่กลุ่มเสนอแนวทางแก้ไข จากรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ สามารถนำมาสรุปเป็นตารางดังนี้

ตาราง 1 การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

ผู้มีส่วนร่วม	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
(Participants)	**ผู้นำ**	**ผู้นำและคนอื่น**	**ผู้นำและคนอื่น**	**ผู้นำและคนอื่น**	**ผู้นำและคนอื่น**
บทบาทของผู้มีส่วนร่วม	ผู้นำแก้ปัญหาแต่ผู้เดียว	ผู้อื่นช่วยหาข้อมูลแล้วผู้นำตัดสินใจเอง	ผู้อื่นช่วยกันแก้ปัญหา แต่ผู้นำตัดสินใจ	มีการโต้แย้งก่อนการตัดสินใจ	กลุ่มเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจ
ผู้ตัดสินใจ	ผู้นำ	ผู้นำ	ผู้นำ	ผู้นำและกลุ่มบุคคล	กลุ่มบุคคล

ที่มา: วันทนา เมืองจันทร์, 2551

จากตาราง 1 แสดงกระบวนการตัดสินใจที่เริ่มต้นด้วยลักษณะการตัดสินใจแบบที่ 1 ถึงลักษณะที่ 5 และแสดงถึงขอบข่ายการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่มีต่อการตัดสินใจของผู้นำคนเดียวและค่อยๆ ทวีปริมาณมากขึ้น จนกระทั่งการตัดสินใจเป็นของกลุ่มบุคคลโดยสิ้นเชิง กระบวนการตัดสินใจ 5 รูปแบบนี้ ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้การตัดสินใจได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา ซึ่งก็หมายถึงการตัดสินใจนั้นมีประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย

2.2 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล การสื่อสารยังเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารขององค์การ เพราะเป็นการสื่อถึงความรู้สึก ความนึกคิด วัตถุประสงค์ ความต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ

บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดที่จะเป็นไปได้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 267-268) กล่าวว่า การสื่อสารยังก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและลบต่อบุคคลและการปฏิบัติงานในองค์การ บางครั้งความพอใจที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารอาจนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามความไม่พอใจจากการสื่อสารในองค์การย่อมนำมาซึ่งปัญหาได้เช่นกัน สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสารก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีการศึกษากันมากถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า "การสื่อสาร" แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Newstrom and Davis (1993 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 268) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งความคิด ข้อเท็จจริง ความรู้สึก และค่านิยม การสื่อสารมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจในข่าวสารได้ถูกต้องตรงกับที่ผู้ส่งต้องการ

Koontz and Weihrich (1988 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 268) ให้คำจำกัดความ การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งข่าวสารที่ส่งไปนั้นต้องสามารถเข้าใจได้

Arnold and Felman (1986 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547: 268) ให้ความหมาย การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งมีขั้นตอนอยู่ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ดึงดูดผู้ฟังให้สนใจการสื่อสาร ขั้นที่ 2 ฟังเข้าใจในข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการ ขั้นที่ 3 ผู้ฟังยอมรับความจริงในข่าวสารที่ให้ไป และขั้นที่ 4 ผู้ฟังจดจำข่าวสารที่ให้ไปได้

ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตั้งแต่บุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งจะต้องประกอบด้วยผู้ส่งสารและผู้รับสาร ข้อมูลข่าวสารที่แลกเปลี่ยนกันนั้น อาจจะเป็นความคิดเห็น ข้อมูล ความรู้สึก ทัศนคติ โดยใช้วิธีการเขียน การพูด และสัญลักษณ์ต่างๆ

2.2.1 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญของงานผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจหรือหน่วยงานใดๆ จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2546: ย่อหน้าที่ 1) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1) สร้างความนิยมต่อองค์กร

2) เผยแพร่ชี้แจงให้ทราบ ข้อเท็จจริง

3) ชักชวนให้มีส่วนร่วม และเห็นด้วย ยอมรับกับวัตถุประสงค์

4) ประสานแนวคิดจากคนที่เกี่ยวข้องให้เข้ากับจุดหมายขององค์กร

5) ปกป้องและรักษาชื่อเสียง

6) สำรวจและประเมินถึงทัศนคติหรือสำรวจประชามติของทุกคน

7) ช่วยให้ฝ่ายบริหารกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นที่ยอมรับนโยบายและแผนงาน

8) สร้างและดำรงความสัมพันธ์อันดี

9) ลดความขัดแย้ง ป้องกันการเข้าใจผิด สร้างความเข้าใจอันดีในหมู่

2.2.2 หลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร

สุวิช แย้มเผื่อน (2547: 192-193) ได้กล่าวถึง หลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) พิจารณาลักษณะและความต้องการขององค์การอย่างแท้จริงเป็นอย่างไร เป็นหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานธุรกิจเอกชน มีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก มีนโยบายและมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร การศึกษาถึงรายละเอียดในลักษณะและความต้องการขององค์การจะช่วยให้ทราบถึงวิธีการของแต่ละองค์การจะดำเนินการติดต่อสื่อสารแบบใด จึงจะเหมาะสมกับลักษณะขององค์การ

2) คำนึงถึงบรรยากาศของความเป็นจริง คือ การสร้างความมั่นใจในหน่วยงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีมิตรภาพซึ่งกันและกัน

3) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการติดต่อสื่อสาร ก่อนทำการติดต่อสื่อสารควรมีการวางแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการแก้ไขไว้อย่างรัดกุมและรอบคอบ

4) การติดต่อสื่อสารต้องสร้างการจูงใจ คือ ใช้เทคนิคในการจูงใจคนหรือใช้จิตวิทยาให้บุคลากรยอมรับและเห็นชอบกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ

5) จัดทำการติดต่อสื่อสารให้ต่อเนื่องกันทั้งระบบหรือทั้งองค์การ

6) การติดต่อสื่อสารควรสะดวกและรวดเร็วทั้งสองทาง ใช้เวลาน้อยและได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

7) การติดต่อสื่อสาร ต้องทำให้พนักงานรู้ความต้องการของผู้บังคับบัญชา

8) สายทางเดินของข่าวสารควรเป็นทั้งแนวตรงและสะดวกมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อป้องกันข่าวสารบิดเบือนจากข้อเท็จจริง

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจัดเป็นเรื่องมือสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทั้งงานส่วนบุคคลและงานส่วนรวม การติดต่อสื่อสารยังเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานอีกด้วย

2.3 การสร้างแรงจูงใจ

การทำงานหากขาดแรงจูงใจในการทำงาน อาจมีผลทำให้การทำงานขาดความสดชื่นและตื่นตัว เพราะฉะนั้น ควรทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของแรงจูงใจเป็นลำดับแรก เพื่อที่จะได้หาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น การจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในคนเรานั้นไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เพราะพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจต่างกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมเหมือนกัน

2.3.1 พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550: ย่อหน้าที่ 1) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจได้หลายอย่าง ดังนี้

1) ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลเกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าจะแสดงพฤติกรรมด้วยการนอน คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว จะมีความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คนๆ นั้น กระทำการบางอย่างเพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ เช่น ส่งเสียงดังร้องไห้ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม ประเภทของความต้องการในมนุษย์ มีดังนี้

2) สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานขององค์การทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้น อาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

3) การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลแสดงพฤติกรรมสมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว บุคลากรในองค์การถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น

4) การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปี ส่งผลให้พนักงานดังกล่าว มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนอาจจะสมหวังและมีอีกหลายคนที่ผิดหวัง ในชีวิตจริงของคนเราโดยทั่วไป สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นมักไม่ตรงกันเสมอไปช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่นๆ ตามมา

2.3.2 ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของการจูงใจในการทำงานอาจโดยตั้งปัญหาถามตอบ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนบางคนที่เราพบเห็นในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างรายการปัญหา เช่น เพราะอะไรนักวิทยาศาสตร์บางคนจึงใช้เวลามากมายเหลือเกินอยู่ในห้องทดลอง บางคนใช้เวลาส่วนใหญ่เกือบตลอดชีวิตของเขาทีเดียวเพื่อการทดลองนั้นๆ จากตัวอย่างปัญหาที่ยกมานี้ คำตอบต่อปัญหาดังกล่าวคือ เพราะพฤติกรรมเหล่านั้นมีสิ่งผลักดันหรือมีแรงจูงใจให้เกิดขึ้น คือเป็นพฤติกรรมที่มีการจูงใจ พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงจัง ลงทุนลงแรง กระทำในสิ่งนั้นเพื่อให้ผลงานหรือผลการกระทำ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (2552, ย่อหน้าที่ 3) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1) การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

2) การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

3) การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

4) การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์

2.3.3 ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจ

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทฤษฎีและการศึกษาที่ว่าด้วยการจูงใจโดยตรง และทฤษฎีและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปบางส่วนเพื่อการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ดังนี้

1) ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

มาสโลว์ (1943 อ้างถึงใน สุรชาติ ใฝ่รัชตพาณิช, 2546: 143) เป็นนักจิตวิทยาได้ศึกษาความต้องการของบุคคลในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มาสโลว์เห็นว่ามนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด โดยแบ่งระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค สุขภาพที่แข็งแรง ความต้องการทางเพศ เป็นความต้องการเบื้องต้นที่บุคคลต้องการจะได้รับ

(2) ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง เป็นความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน

(3) ความต้องการทางด้านสังคม ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม มีความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม ได้รับการเอาใจใส่จากกลุ่ม

(4) ความต้องการการยอมรับนับถือจากสังคม เป็นความต้องการในมุมกว้างของสังคม ได้รับการเคารพยกย่อง มีเกียรติในสังคม เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ได้รับการยกย่องชมเชยจากสังคม

(5) ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาจะทำให้ได้ตามศักยภาพที่ตนมีอยู่ เพื่อแสดงให้สังคมได้เห็นความสามารถสูงสุดที่ตนเองมีในขั้นแรกมนุษย์จะมีความต้องการทางด้านร่างกายเป็นอันดับแรก ถ้าได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงความต้องการขั้นสูงสุดเป็นความต้องการเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต องค์การจะสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในแต่ละระดับด้วยแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 การตอบสนองความต้องการของบุคคลในแต่ละระดับ

ระดับความต้องการ	สิ่งจูงใจ
1.ความต้องการทางด้านร่างกาย	1.โบนัสและผลตอบแทนอื่น
2.ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง	2.สวัสดิการต่างๆ
3.ความต้องการทางด้านสังคม	3.ระบบความปลอดภัยในการทำงาน
4.ความต้องการการยอมรับนับถือหรือได้รับการยกย่องจากสังคม	4.ความมั่นคงในอาชีพการงาน
5.ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต	5.ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ
	6. มีส่วนร่วมในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
	7.ได้รับรางวัลจากองค์กร เช่น ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้ไปดูงานต่างประเทศ
	8.มีเกียรติในสังคม เป็นที่รู้จักของสังคม
	9.ได้รับการยกย่อง ชมเชย เป็นบุคคลพิเศษของสังคม
	10.มีความภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนที่มีเหนือผู้อื่น

ที่มา: สุรชาติ ใฝ่รัชตพาณิช, 2546: 143

2) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Frederick Herzberg (1968 อ้างถึงใน มนัส บุญวงศ์ และคณะ, 2545: 82-83) ได้ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่หรือการดำเนินชีวิต เป็นแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) หากได้รับการตอบสนองก็จะมีผลไปลดความไม่พึงพอใจให้น้อยลงเท่านั้น โดยจะไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หรือก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีผลไปเพิ่มความไม่พึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น

(2) ปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายในลักษณะงาน (Intrinsic to the job) เป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจในการทำงาน (Job Sattisfaction) หากปัจจัยนี้ได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

ดังนั้น การบริหารงานของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสำคัญแก่ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ ส่วนปัจจัยอนามัยนั้นจะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้เกิดการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

3) ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

การศึกษาของ Clayton P. Alderfer (1972 อ้างถึงใน มนัส บุญวงศ์ และคณะ, 2545: 85-86) เป็นการขยายแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจของ Maslow และ Herzberg โดยที่ Alderfer ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existing Needs: E) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและปลอดภัยในชีวิต จะเกี่ยวข้องกับค่าจ้างผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Needs: R) เป็นความต้องการในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เช่น กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับการเข้าใจร่วมกันและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

(3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการที่พยายามผลักดันให้ตนเองพัฒนา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) ทฤษฎีเสริมแรง

B.F. Skinner (1979 อ้างถึงใน สุวิช แย้มเผื่อน, 2547: 177) ได้ค้นพบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า "สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยจูงใจให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม" จากความหมายนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

เมื่อเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมโต้ตอบสิ่งเร้านั้น (เหตุการณ์) ถ้าการแสดงพฤติกรรมออกมาดีและได้รับการสรรเสริญยกย่อง มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ซ้ำอีก แต่ถ้าแสดงพฤติกรรมออกมาในทางตรงข้าม (ลบ) แล้วถูกลงโทษ มนุษย์จะหยุดแสดงพฤติกรรมเช่นนี้อีกเช่นกัน

5) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland (1965 อ้างถึงใน มนัส บุญวงศ์ และคณะ, 2545: 86) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเขาเชื่อว่าความต้องการทั้งหลายได้มาจากการเรียนรู้และการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม ได้มีการแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมของตนออกมาเพื่อที่ตนจะได้มีความพึงพอใจในสิ่งนั้น

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nACH) เป็นความต้องการที่จะสัมฤทธิ์ผล คือ เป็นความต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้มีมาตรฐานที่ดีที่สุด ต้องการมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้บุคคลพยายามปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ยากและมีลักษณะท้าทาย

(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAFF) ในการปฏิสังสรรค์ทางสังคมพบปะบุคคลอื่น สร้างความสัมพันธ์กันทางสังคม เพื่อการทำงานร่วมกันจะได้รับความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

(3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power: nPOW) เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น เพื่อที่จะทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการหรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาคนอื่น

6) ทฤษฎี X, Y

Douglas McGregor (2002 อ้างถึงใน สุวิช แย้มเผื่อน, 2547: 173) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารในรูปของ Theory X กับ Theory Y ทั้งสองทฤษฎีนี้แสดงถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ซึ่งความรู้สึกนี้เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของความรู้สึกผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นๆ ดังนี้

(1) Theory X มนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหาโอกาสหลีกเลี่ยงงาน ถ้าทำได้และมีโอกาส ถ้าต้องการให้มนุษย์ทำงานดีขึ้นหรือปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่หรือลงโทษด้วยวิธีการต่างๆ มนุษย์ จะทำงานต่อเมื่อมีผู้สั่งการให้ทำ ทั้งนี้เพราะความเกียจคร้าน จะทำงานต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำงานเท่านั้น ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่างๆ มนุษย์พวกนี้จะไม่มีความกระตือรือร้นใฝ่สูง มีแต่ต้องการความมั่นคงอย่างเดียว

(2) Theory Y การใช้กำลังและความคิดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ พนักงานถือว่าเป็นเรื่องที่สนุกสนาน สร้างความเพลิดเพลินไปในตัว ดังนั้น ลักษณะของพนักงานโดยทั่วไปใช่ว่าจะหาโอกาสหลีกเลี่ยงหนีงานเสมอไป แต่การปฏิบัติงานจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมเป็นเช่นไร วิธีการให้พนักงานทำงานโดยการบังคับ ควบคุม ข่มขู่ หรือลงโทษด้วยวิธีต่างๆ นั้นไม่ใช่วิธีทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ดุลยพินิจตนเองและรับผิดชอบควบคุมตนเองมากกว่าการใช้วิธีควบคุมลงโทษ ควรตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ พนักงานชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มุ่งแต่ตอบสนองด้านความมั่นคงอย่างเดียว เป็นเพราะพนักงานเหล่านั้นได้เรียนรู้จากประสบการณ์เดิม การเข้าถึงพนักงานที่ถูกต้องแล้ว โดยทั่วๆ ไปพนักงานต่างๆ เหล่านั้นมีความเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่ม สามารถช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้เป็นอย่างดี

จากแนวความคิดของ Theory X และ Theory Y จะเห็นได้ว่า Theory Y เป็นการบริหารโดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยาของคน คือ องค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานทุกๆ คนในองค์การด้วยกัน

7) ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Expectancy Theory)

Vroom (1964 อ้างถึงใน มนัส บุญวงศ์ และคณะ, 2545: 83-84) ได้กล่าวว่า ความคาดหวังของคนเรานั้นเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้คนเราพยายามที่จะทำในสิ่งจะทำในสิ่งที่จะทำให้ตนเองได้รับความสมหวังตามความคาดหวัง เปรียบเสมือนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ต้องการที่จะตอบสนองความคาดหวังของตนเอง ซึ่งให้ความสำคัญ

ต่อการที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์ พิจารณาผลกระทบระหว่างความสามารถของบุคคลกับปัจจัยทางองค์การที่มีผลกระทบต่อการจูงใจ จะนำมาซึ่งความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีของ Vroom ประกอบด้วย

(1) ความคาดหวัง (Expectancy) การที่บุคคลประเมินตนเองว่าตนสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด การที่รับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้นที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

(2) เครื่องมือนำไปสู่ผลลัพธ์ (Instrumentality) หรือโอกาสที่จะปฏิบัติงานนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ การที่บุคคลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของตนกับผลลัพธ์ของการทำงาน หรือความเป็นไปได้ที่ผลงานจะเกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ เช่น บุคคลคาดหวังว่าหากผลงานเพิ่มมากขึ้น คงจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น

(3) การให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับ (Valence) คือ ลักษณะของความชอบหรือไม่ชอบในรางวัลหรือผลลัพธ์ที่ได้นั้นเขามีความต้องการเพียงใด และให้คุณค่าต่อผลลัพธ์นั้นแค่ไหน การตีว่ารางวัลหรือผลลัพธ์ที่ได้มีความพอใจหรือไม่

การกระทำทุกอย่างมีผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งผลลัพธ์นั้นเป็นสิ่งที่พอใจหรือใช้พิจารณาคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ ถ้าเรารับรู้และได้รับการตอบสนองที่เราคาดหวังก็จะมีความพยายามในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.4 การประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน

การทำงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรช่วยกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มพลังกายพลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร องค์การจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดขึ้น เราสามารถนำความรู้จากการศึกษา การจูงใจกับการทำงานได้ในส่วนของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนความคิดการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม ความต้องการในระดับสูงมีอิทธิพลต่อการจูงใจในการทำงานของบุคคลมากกว่าความต้องการระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากในสภาวะของสังคมปัจจุบัน บุคคลส่วนใหญ่จะได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายอย่างเพียงพอแล้ว ดังนั้นสิ่งที่เป็นที่ต้องการจึงได้แก่ รางวัลที่มีคุณค่าต่อจิตใจ (Intrinsic Reward) มากกว่าในการนำแนวคิดมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดผลดีกับองค์การ มนัส บุญวงศ์ และคณะ (2545: 87) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในหลายๆ ด้าน ของการจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1) บุคคลที่จะจูงใจกระตุ้นว่าเป็นพนักงานมีความสามารถ ความต้องการคืออะไร ทัศนคติ ค่านิยม เป็นอย่างไร

2) งาน (Task) ศึกษาเกี่ยวกับงานในความยาก ด้านปริมาณ คุณภาพ รายละเอียดต่างๆ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ และผลที่จะกระทบต่อองค์การเป็นอย่างไร

3) บรรยากาศในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ของคนในองค์การและลักษณะอื่นๆ

การศึกษาข้อมูลองค์ประกอบเหล่านี้ให้ละเอียด นำมาวิเคราะห์เลือกใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลต่อไป ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการพิจารณาด้วยความรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความคับข้องใจและการสูญเปล่าขึ้น

2.4 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict)ตามรากศัพท์ภาษาอังกฤษมาจากภาษาละติน 2 คำ คือ Con หมายถึง ด้วยกัน (Together) และคำว่า Figers หมายถึง การต่อสู้ (To Strike) ตามความหมายเดิม ความขัดแย้งจึง หมายถึง การต่อสู้กัน (Strike Together) ดังนั้น เมื่อมีบุคคลมากกว่า 1 คน มาร่วมเกี่ยวข้องกันโดยทางโดยทางใดทางหนึ่ง มักเกิดการต่อสู้หรือเกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจนำมาสู่สภาวะที่เป็นปัญหา นับเป็นเรื่องสากลที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ความขัดแย้งมีประโยชน์และแก้ไขได้

ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมออาจเป็นแบบซ่อนตัวอยู่หรือปรากฏไม่ชัดเจนนัก ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจต้องให้กลยุทธ์การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแนวทางการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากไม่มีปัญหาความขัดแย้ง ก็อาจไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงหากปัญหาความขัดแย้งอยู่ระดับที่สมดุล ก็อาจก่อให้เกิดแรงกระตุ้นทางบวก อันจะนำไปสู่การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางสำหรับการปรับปรุงแก้ไข

2.4.1 ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ “ความขัดแย้ง” แตกต่างกันหลายประการ ดังนี้

Gordon (1987 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 34) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเริ่มต้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เขาเกิดความข้องใจ

A.C. (1975 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 34) ให้ความหมายความขัดแย้งในลักษณะของการมีเป้าหมายไม่ตรงกัน (Incompatible Goals) และการมีค่านิยมต่างกัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการรับรู้มากกว่าสภาพความเป็นจริง

2.4.2 ลักษณะของความขัดแย้ง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 35-36) แบ่งลักษณะของความขัดแย้งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ความขัดแย้งเชิงแนวคิด ความขัดแย้งเชิงกระบวนการ ความขัดแย้งเชิงส่วนตัว และความขัดแย้งเชิงนโยบายหรือทิศทางดังนี้

1) ความขัดแย้งเชิงแนวคิด ความขัดแย้งของแนวคิดเป็นประเด็นใหญ่ สิ่งที่เกิดขึ้นมากในขณะนี้คือ ความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่เชื่อในแนวคิดใหม่ๆ หรือมีแนวคิดใหญ่ เช่น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือไม่เป็นศูนย์กลาง

2) ความขัดแย้งเชิงกระบวนการ เป็นความขัดแย้งที่สองฝ่ายไม่ลงรอยหรือไม่พอดีกัน ไม่สามารถไปด้วยกันได้ เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีมุมมองต่างกัน ในเชิงความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้น คือ การทำงานแบบกลุ่ม กับการทำงานเป็นรายบุคคล การเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลภายนอกกับบุคคลภายใน และการมีผลตอบแทนกับไม่มีผลตอบแทน

3) ความขัดแย้งเชิงส่วนตัว เป็นความขัดแย้งในเชิงความรู้ (Affective Conflict) ระดับความขัดแย้งมีตั้งแต่ความขัดแย้งในตัวเอง (Intra-Conflict Conflict) เช่น จะนอนหรือทำงานดี เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน (Intra-Department Conflict)

4) ความขัดแย้งเชิงนโยบายหรือทิศทาง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่หน่วยงานภายในองค์กรมีนโยบายไม่ตรงกัน ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งนี้ก็อาจใหญ่โต เช่น การที่มีกลุ่มหนึ่งไม่เห็นด้วยกับการสอน ที่เน้นให้นักเรียนผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย และเห็นว่าควรเน้นการสอนแบบให้นักเรียนได้ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ก่อให้เกิดการต่อต้าน หรือไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน

2.4.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 36-37) ได้สรุปการแก้ปัญหา ดังนี้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายลักษณะ ได้แก่ เป็นการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (Win-Win Situation) เป็นการแก้ปัญหาที่ฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์ ขณะที่อีกฝ่ายเสียประโยชน์ (Win-Lose Situation) หรือบางครั้งอาจเป็นแพ้-แพ้ (Lose-Lose Situation) การแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายเสียประโยชน์

เนื่องจากไม่มีฝ่ายใดประนีประนอม จนในที่สุดไม่สามารถแก้ปัญหาได้ งานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้และไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์เลย โดยหลักการการแก้ปัญหาควรเป็นแบบ Win-Win Situation

A.C. (1975 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 337) ได้จัดกลุ่มวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาถึงผลที่คู่กรณีได้รับซึ่งจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) วิธีการแบบชนะ-แพ้ (Win-Lose Methods) เป็นวิธีที่ต่างฝ่ายพยายามดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนต้องการ วิธีดำเนินการสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

(1) การใช้อำนาจของผู้ที่เหนือกว่า (Authority)

(2) การใช้พลังทางกายหรือสมอง (Mental Physical Power) เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งยินยอมตาม

(3) การใช้วิธีไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนอง (Failure to Respond) เช่น เมื่อฝ่ายหนึ่งเสนอความเห็นขึ้นมา อีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงอาการสนับสนุน

(4) การใช้กฎเสียงข้างมาก (Majority Rule) เช่น การลงคะแนนเสียง

(5) การใช้อิทธิพลของกลุ่มย่อยบางกลุ่ม (Minority Rule)

2) วิธีการแบบแพ้ - แพ้ (Lose-Lose Methods) เป็นวิธีการที่ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ตนต้องการ หรือได้รับแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น วิธีการที่นิยมใช้กันได้แก่

(1) การประนีประนอม (Compromise)

(2) การจ่ายหรือลงทุนเพียงบางส่วน (Side Payment) เช่น การจ่ายเงินพิเศษให้คู่กรณี ที่ทำงานที่เขาไม่เห็นชอบด้วย

(3) การให้บุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการ

(4) การใช้กฎกติกาที่มีอยู่หรือกำหนดขึ้นมาใหม่ เช่น ทั้งสองฝ่ายตกลงว่าจะตัดสินโดยใช้วิธีโยนหัว-ก้อย

3) วิธีการแบบชนะ-ชนะ (Win - Win Methods) เป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ตามจุดประสงค์ที่ตนเองต้องการ โดยการร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งมี 2 วิธีการสำคัญ คือ การใช้วิธีการตกลงร่วมกันและการตัดสินใจแบบบูรณาการ (Consensus and litegrative Decision Making Methods)

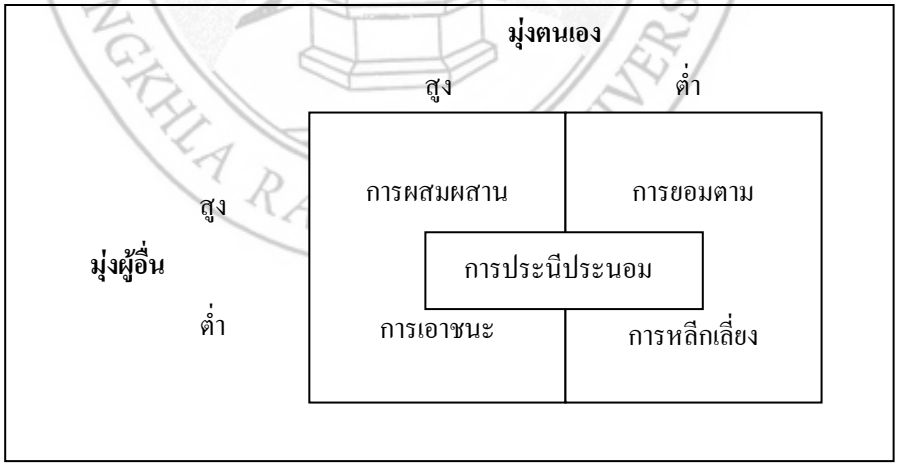
2.4.4 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1) การบังคับ (Force) เป็นทางแก้ปัญหาในลักษณะรุนแรง (Aggressive) ทางแก้นี้ใช้ได้กับกรณีใช้ที่สองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ เนื่องจากระดับของความขัดแย้งค่อนข้างสูง ไม่สามารถประนีประนอมกันได้ และหากปล่อยทิ้งไว้จะก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีก ผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการประเมินสถานการณ์

2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งเฉพาะบุคคล (personal) ที่ไม่รุนแรง หรือเป็นความรุนแรงที่ไม่กระทบวงกว้าง เป็นความรุนแรงที่มีขอบเขตเฉพาะกลุ่ม เฉพาะบุคคล ไม่กระทบภาพใหญ่ ไม่มั่นคงถาวร ผู้บริหารสามารถรับทราบหรือรับฟังปัญหาแบบวางเฉยได้

3) การร่วมมือ (Collaborating) พยายามให้เข้ามาร่วมมือกัน ต่างคนต่างมีวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น บางกลุ่มเลือกวิธีการสอนแบบโครงการ บางกลุ่มเลือกการทัศนศึกษา

Rahim (1985 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 39 ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern Self) และมิติมุ่งคนอื่น (Concern for Others) มิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ มิติมุ่งคนอื่นเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามทำให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของ 2 มิติ ดังกล่าวอาจทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 แบบ ดังนี้



ภาพ 7 การจัดการกับความขัดแย้ง

ที่มา: Rahim, 1985 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 39

เนื่องจากเป็นปัญหาการขัดแย้งทางความคิดมากกว่าความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ หากผู้บริหารเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสมควรแก้ไข หรือขจัดให้หมดไป ก็ควรใช้วิธีการทำความเข้าใจ อธิบายให้เหตุผล เสนอทางเลือกหลายๆ ทาง และหาทางเลือกให้เหมาะสมที่สุด

ตาราง 3 รูปแบบการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

แบบการแก้ปัญหา	สถานการณ์ที่เหมาะสม
1. แบบบังคับ	1.เมื่อจำเป็นต้องกระทำการอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ฉุกเฉิน 2.ในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นต้องมีการดำเนินการหรือกระทำในสิ่งที่เป็นที่พึงพอใจของคนส่วนใหญ่ เช่น การออกระเบียบ 3.ในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญที่แน่ใจว่าได้ทำถูกต้องแล้ว
2. แบบร่วมมือแก้ปัญหา	1.ในกรณีที่ผลประโยชน์ของคู่กรณีมีความสำคัญและไม่สามารถประนีประนอมกันได้ 2.ในกรณีที่ต้องการการระดมความคิด จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3.ในกรณีที่ต้องการมติหรือการตกลงที่เป็นเอกฉันท์
	4.ในกรณีที่ต้องการให้ได้ผลงาน ซึ่งอาจกระทบกระเทือนความรู้สึกที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. แบบเลี่ยงปัญหา	1.ในกรณีที่เป็นเรื่องไม่สำคัญ หรือมีเรื่องอื่นที่สำคัญกว่า 2.ในกรณีที่มีหนทางที่จะทำให้บรรลุความต้องการได้เลย 3.ในกรณีที่พิจารณาแล้วเห็นว่าปัญหาที่จะเกิดขึ้นมีมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ 4.ในกรณีที่เรื่องนั้นจะเป็นผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ
4. แบบเก็บกด/ยินยอม	1.ในกรณีที่พบว่าตัวเราผิดพลาด 2.ในกรณีที่เรื่องนั้นสำคัญต่อคู่กรณีมาก เพื่อให้คู่กรณีพอใจและร่วมมือกับเราในอนาคต 3.ในกรณีที่ต้องการให้ได้รับการยอมรับทางสังคม 4.ในกรณีที่เห็นว่าความราบรื่นและความมั่นคงมีความสำคัญ 5.ในกรณีที่ต้องการให้คู่กรณีเรียนรู้ด้วยตนเองจากข้อผิดพลาด

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 41

2.5 ผู้นำทางวิชาการ

บุคลิกของผู้นำทางวิชาการในแนวใหม่นี้มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ จะต้องเป็นผู้นำที่มีความคิด มีทิศทางของตนเอง มีการทดสอบความคิดกับเพื่อนร่วมงาน แล้วผลักดันตามความคิดนั้น ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม มีการประเมินและตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อดูว่าประสบความสำเร็จที่ดีเพียงใดแล้วแก้ไขปรับปรุง

2.5.1 ลักษณะของผู้นำทางวิชาการ

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีทิศทางค่อนข้างชัดเจนว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 22) กล่าวว่า ซึ่งมีหลายแนวทางดังนี้

1) Visionary Leader คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำรุ่นใหม่ต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่าจะนำพาหน่วยงานไปข้างหน้าอย่างไร โดยเฉพาะด้านหลักสูตรและการสอน

2) Charismatic Leader คือ ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกอบอุ่นและสามารถปรึกษาหารือในเรื่องต่างๆ ได้

3) Transactional Leader คือ ผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงคนในกลุ่มต่างๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้

4) Transformation Leader คือ ผู้นำที่มีกระบวนการหรือเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.2 บทบาทของผู้นำทางวิชาการ

ยนต์ ชุ่มจิต (2550: 18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำทางวิชาการมีภาระหน้าที่ที่ให้คำแนะนำถ่ายทอดเทคนิควิธีการในการถ่ายทอดความรู้ คุณธรรมจริยธรรมให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียน นักศึกษา และชุมชน ดังนี้

1) เป็นผู้นำองค์กรหรือผู้นำกลุ่ม (Organization Leader) คือ หัวหน้าที่จะต้องแสดงความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญให้ประจักษ์ สามารถเป็นประธานในพิธีการต่างๆได้อย่างสง่างามและเป็นประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจ (Morale Builder) คือ ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้สมาชิกใช้ความสามารถและสร้างวินัยในการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3) เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ (Consultative Service Render) คือ ผู้นำต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้พึ่งพาและปรึกษาหารือได้

4) เป็นผู้ประสานงาน (Co-ordinator) คือ ผู้นำต้องติดตามสถานการณ์ข่าวสารข้อมูลและสามารถติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมงาน และชุมชนได้

5) เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Making) คือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จัดหาทรัพยากรเพื่อบริการแก่ผู้ร่วมงานและสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาภายในองค์กรหรือสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) เป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น (Leader of Local Curriculum) คือ ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

จากภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการขององค์กรจะต้องนำภาระหน้าที่ในด้านอื่นๆ มาเสริมความแข็งแกร่งในการเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.3 กระบวนการของผู้นำทางวิชาการ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 23-24) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี การนำมาปรับใช้ในหลักสูตรและการสอนและการบริหารจัดการด้านการศึกษา ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) แสดงความเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดและจุดยืนของตัวเองอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งมีอุดมการณ์และความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองเชื่อ เช่น ผู้บริหารมีความเชื่อว่าผู้เรียนจำเป็นต้องมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะการแก้ปัญหา และเชื่อว่าครูรุ่นใหม่ต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์และมีผลิตภาพ ผู้บริหารก็ต้องพยายามผลักดัน โดยใช้รูปแบบและแนวทางที่จะทำให้สิ่งที่ผู้บริหารเชื่อนั้นเกิดขึ้นให้ได้

2) การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทางเลือกใหม่ ให้ผู้อื่นได้ร่วมวางแผน ร่วมทำงานแบบ Inspire a shared vision ผู้นำจึงต้องมีกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น (Participation) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรวิชาการนั้นจะเห็นได้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความรู้และความตั้งใจอยู่แล้ว ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีแนวทางที่จะนำบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมให้มาก

3) การแสวงหาและประยุกต์ใช้วิธีการใหม่ (Challenging the Process) หรือประยุกต์วิธีการยุทธวิธีใหม่เข้ากับวิธีของตนเอง

4) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Enable Others to Act) คือ การกระจายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจออกไป เพื่อให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องดูคนเป็น อาจใช้วิธีทดสอบ ให้ผู้ร่วมงานลองทำ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้

ผู้บริหารควรต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานในลักษณะช่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิชาการ

5) การเสริมแรงใจ (Encourage the heart) ผู้นำต้องให้กำลังใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะคำสั่งมักได้ผลเมื่อมีการออกคำสั่ง เมื่อผู้นำไม่ออกคำสั่ง ผู้ปฏิบัติก็จะไม่ดำเนินการ การทำให้ผู้ปฏิบัติมีความต้องการหรือความอยากทำงานด้วยตนเองเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาและประเมินผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถสร้างความฮึกเหิมให้เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานดำเนินการไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

การให้กำลังใจผู้อื่น ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับตนเองและผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุย และการใช้การบริหารแบบเดินตรวจเยี่ยม (Walking Administrator) คือ ต้องไปดูแล ปลูกจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการให้กำลังใจเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะในสังคมไทย การที่ผู้บริหารระดับสูงลงไปให้ความสนใจ ให้กำลังใจ ใส่ใจดูแลผู้ปฏิบัติระดับล่างมักให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีได้

2.6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ของมีเบอร์นและแบสเป็นสองท่านแรก ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจมีการเสริมสร้างพลังจูงใจและเป็นผู้มีคุณธรรม คอยกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำโดยจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545: 28) กล่าวว่า พฤติกรรมเฉพาะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา มี 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.6.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่งจึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น จึงควรตระหนักในหน้าที่และใช้โอกาสในการเป็นผู้นำสถานศึกษา ทุ่มเทเสียสละและแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่บริหารจัดการให้เจริญก้าวหน้าโดดเด่น บรรลุผลสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

2.6.2 คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

พิชิต รอดทอง (2550: 60-62) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ ใช้การได้และมีความเหมาะสม

2) มีทักษะทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความตึงเครียด ความสับสน และอาจถึงขั้นลดประสิทธิภาพของงานลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมีการวางแผนที่ดี ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ประเมินผลอย่างถี่ถ้วนและทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีระบบ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน ผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมพลังให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน

ขั้นที่ 3 ผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์

ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ทุกคนทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 5 มอบอำนาจทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 7 รวมพลังของทุกคนในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่างผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้มามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดรูปแบบใหม่ๆ ในวัฒนธรรมขององค์การ การติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความเชื่อ และความรู้สึกด้านจิตใจ โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

2.6.3 มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่หากขาดความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพราะมีความกลัวผิดพลาด การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้น การบริหารงานก็จะดำเนินไปเรื่อยๆ ไม่ก้าวหน้าพัฒนาอย่างรวดเร็ว ไม่มีสิ่งแปลกใหม่ และไม่โดดเด่นพอที่จะนำองค์การอื่น หรือเป็นแบบอย่างแก่องค์การอื่นได้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545: 25) กล่าวว่า การที่จะเป็นคนกล้าที่จะต่อสู้เพื่อความถูกต้อง สร้างความถูกต้องที่ยิ่งใหญ่ได้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะร่วมกันหลายปัจจัย คือ ต้องมี 7Cs ได้แก่

1) Conviction หมายถึง ความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม

2) Compassion หมายถึง ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิด

3) Conscience หมายถึง มโนธรรม สัมปัญชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้ จากที่ตนมี และสถานภาพที่เป็นอยู่

4) Cleverness หมายถึง ความฉลาดรู้ เห็นความเป็นเหตุและผลของประเด็นปัญหา

5) Connection หมายถึง เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องต่างๆ รู้จักแก้ไขเข้าใจในผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้น

6) Commitment หมายถึง ความผูกพันยึดมั่นในความกล้านั้นอย่างคงเส้นคงวา

7) Character หมายถึง บุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้อย่างถูกกาลเทศะ

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างอิสระ ร่วมกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยผู้นำจะต้องมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รู้จักสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นทางปัญญาเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการของบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

3. พฤติกรรมผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546: 105-107) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน โดยพนักงานเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก ไว้อย่างชัดเจน

3.1 ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ

Hersey (1969: 55) ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

3.1.1 ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ (Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูป เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด

1) ผู้นำแบบบงการ(Directive style) เป็นผู้นำที่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน เป็นลักษณะผู้นำที่คล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

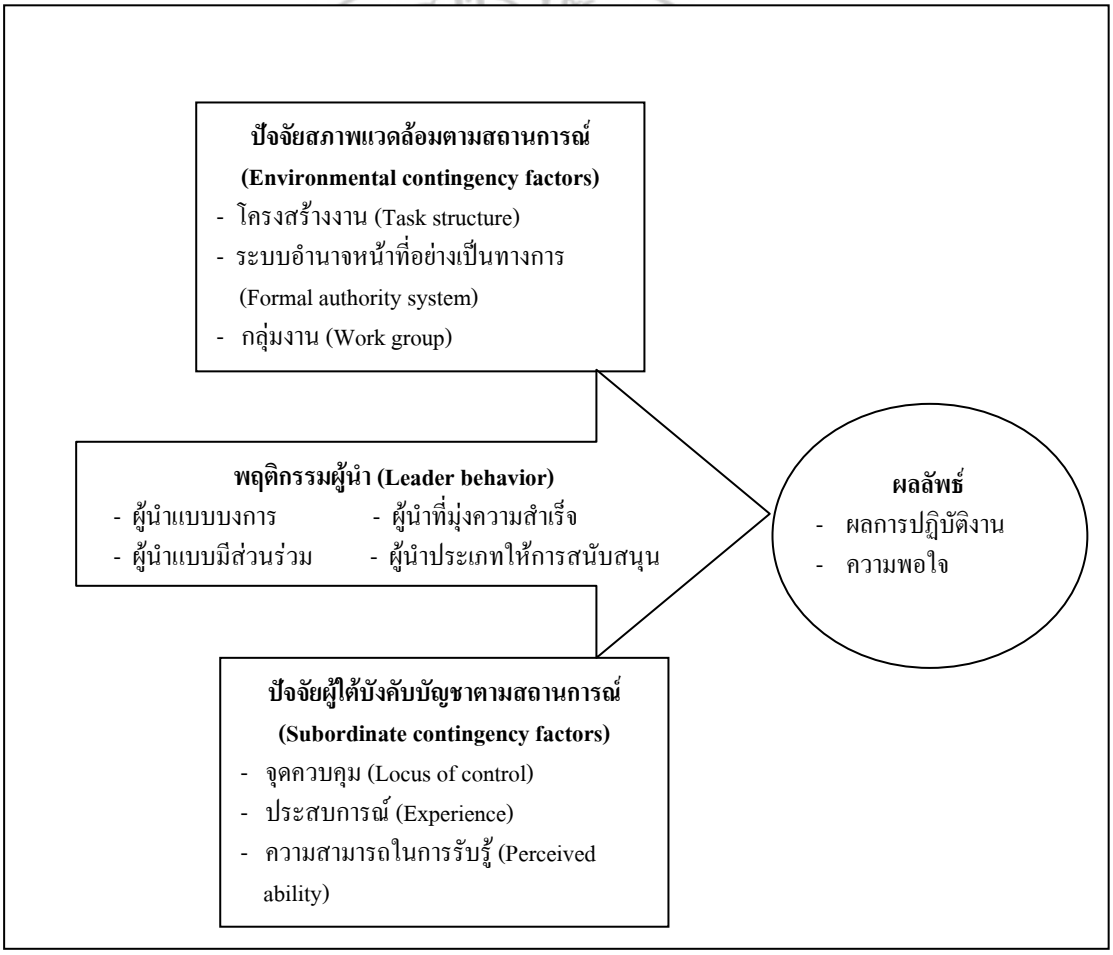
2) ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทายมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงาน

ของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันสร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม และผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด



ภาพ 8 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ
ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2546: 106

จากภาพ 8 เป็นการแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) โดยมีพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบซึ่งจะผลักดันพนักงานให้เกิดความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่ง

จะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ คือ (1) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน (2) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านพนักงาน

3.1.2 วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อแนะนำต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

1) กระตุ้นความต้องการของสมาชิก

2) เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน

3) กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง

4) ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจน

5) ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย

6) เพิ่มโอกาสความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล

7) มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำงาน

8) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจ

4. ลักษณะสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การจัดการศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆภายในโรงเรียน จะส่งผลให้นักเรียนมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีไปด้วย เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (นริศร์ จับจิตต์, 2545: 9)

4.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 13) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ดังนี้

4.1.1 สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่สวยงาม เป็นระเบียบและมีบรรยากาศ

4.1.2 สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ปลอดภัย

4.1.3 สภาพแวดล้อมภายในที่มีวัสดุอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

4.1.4 สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ยั่วยุให้เกิดการเรียนรู้

4.1.5 สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่มีมลภาวะลดลง

4.2 การจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 17) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัยนั้น โรงเรียนจะต้องจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้เด็กเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการที่ดี จึงควรดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 บริเวณโรงเรียน ไม่ทิ้งสิ่งของ เศษอาหาร ใบตอง กระดาษ ถุงพลาติกในสนามหญ้า ถนน หรือทางระบายน้ำ ต้องทิ้งในภาชนะรองรับที่โรงเรียนจัดไว้

4.2.2 ห้องเรียน ช่วยกันทำความสะอาด จัดโต๊ะ ม้านั่งให้เป็นระเบียบ โดยจัดให้มีเวรผลัดเปลี่ยนกันรับผิดชอบ

4.2.3 ห้องพยาบาล เป็นสถานที่ให้บริการรักษาพยาบาลแก่นักเรียนเจ็บป่วย ไม่ควรส่งเสียงดังรบกวนผู้ป่วย ควรช่วยกันรักษาความสะอาดและจัดเป็นระเบียบอยู่เสมอ

4.2.4 โรงอาหาร ไม่ทิ้งเศษอาหาร ใบตอง กระดาษ ถุงพลาสติกลงบนโต๊ะ หรือพื้นโรงอาหาร ควรทิ้งในภาชนะรองรับ มีการทำความสะอาดทุกวัน

4.2.5 ห้องส้วม ช่วยกันรักษาความสะอาด ถ่ายแล้วต้องราดน้ำให้สะอาดทุกครั้ง

4.2.6 บริเวณที่ดื่มน้ำ ควรระวังไม่ให้น้ำไหลนองพื้นเฉอะแฉะ โดยปิดก๊อกน้ำให้สนิทและอย่าทิ้งเศษอาหารบริเวณนี้

4.3 การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 83) ได้กล่าวว่า บริเวณโรงเรียนทั้งหมด คือ นอกจากห้องเรียนของเด็กนักเรียน แสดงให้เห็นว่าบริเวณโรงเรียนทั้งหมดจะต้องถูกจัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมให้เอื้อต่อเด็ก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการที่ดี แนวทางในการดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียน ดังนี้

4.3.1 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่าอยู่ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดทำสภาพแวดล้อมให้สวยงาม สะอาด ร่มรื่น มีระเบียบ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อุทยานทางการศึกษา จัดทำสวนหย่อม ปลูกต้นไม้ยืนต้น สร้างบ่อบัว จัดที่นั่งพักผ่อนและที่อ่านหนังสือ

4.3.2 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดสถานที่เพื่อดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น สนามกีฬา สนามฝึกฝนร่างกาย สนามเด็กเล่น ป้ายชื่อ ป้ายคำขวัญ สนามคณิตศาสตร์ สนามกิจกรรมทางวิทยาศาสตร์

4.3.3 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียน ได้แก่ ทำถนนเชื่อมระหว่างอาคารต่างๆ ให้เดินทางสะดวก มีห้องพักครู ห้องน้ำห้องส้วม น้ำดื่มที่สะอาด วัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ร้านค้าสวัสดิการ จัดให้มีถังขยะชนิดต่างๆ ให้เพียงพอ แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4.3.4 การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 82-83) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนนั้นไม่มีรูปแบบหรือองค์ประกอบที่แน่นอน ครูผู้สอน ครูประจำชั้น สามารถจัดได้ตามความเหมาะสมกับสภาพของห้องเรียนให้ดูสวยงามและเป็นแหล่งการเรียนรู้ของนักเรียน แต่อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1) ห้องเรียน จัดห้องเรียนให้สะอาด มีระเบียบจะทำให้ห้องเรียนน่าอยู่ และเป็นการฝึกลักษณะนิสัยของนักเรียนด้วย

2) การจัดแสงสว่างให้เพียงพอ เพราะต้องใช้สายตาในการอ่านและเขียนหนังสืออยู่เสมอ

3) ห้องเรียนต้องปราศจากเสียงรบกวนจากภายนอกพอสมควร

4) การจัดสื่อ-การจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน ต้องจัดให้เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป อุปกรณ์ทุกชิ้นต้องมีประโยชน์ที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5) โต๊ะครู ต้องวางตำแหน่งที่มองเห็นนักเรียนได้ทั่วถึง และไม่เกะกะ

6) ตู้หรือชั้นวางของสำหรับเก็บของครูและนักเรียน ควรจัดอยู่ในมุมที่เหมาะสมสะดวกแก่การนำสิ่งของเหล่านั้นออกมาใช้

7) กระดานชอล์ก ควรมีขนาดกว้างยาวพอสมควร สีที่ใช้ควรเป็นสีเขียว เมื่อเขียนแล้วต้องให้นักเรียนสามารถมองเห็นได้ชัดเจนทั่วทุกคน

8) โต๊ะและเก้าอี้นักเรียน ควรมีน้ำหนักและขนาดเหมาะสม สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย เพื่อให้เหมาะต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

9) ป้ายนิเทศ ติดไว้ที่ผนังห้องตามจุดที่เหมาะสม และควรจัดให้ครบตามกลุ่มประสบการณ์ ควรมีการเปลี่ยนแปลงตามเนื้อหาที่กำลังเรียน ครูและนักเรียนควรมีส่วนร่วมในการจัดป้ายนิเทศต่างๆ ควรจัดให้สวยงาม

10) มุมแสดงผลงานนักเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ภูมิใจในความสำเร็จของตนเองและในขณะเดียวกันก็ได้ศึกษางานของผู้อื่นด้วย

11) มุมเสริมความรู้ เช่น มุมหนังสือ มุมประสบการณ์ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ทุกเวลา

12) ห้องเรียนปลอดภัย ปราศจากสิ่งที่ทำให้นักเรียนมีอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ของมีคม พื้นชำรุด เป็นต้น

ประสิทธิผลด้านการจัดการ

สภาพของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่ายังประสบปัญหาอยู่มากในหลายด้าน เช่น มีความแตกต่างกันด้านคุณภาพระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันโดยขึ้นอยู่กับความเก่าแก่ ขนาด ศักยภาพของผู้บริหาร ความเอาใจใส่ของครูและระบบการจัดการเรียนการสอน ทำให้ความยอมรับของครูและผู้ปกครองไม่เท่ากันระหว่างโรงเรียน การควบคุมจากรัฐในด้านกฎระเบียบยังไม่คล่องตัว ขาดระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงในวิชาชีพครูและอัตราเงินเดือนของโรงเรียนเอกชนยังจูงใจไม่มากพอ จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงทำให้สัดส่วนจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนในโรงเรียนรัฐได้ลดลงในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา

1. ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

Peter and Waterman (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุพล วังสินธ์, 2535: 17-19) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พอสรุปได้ดังนี้

1.1 ความโน้มเอียงต่อการลงมือปฏิบัติ โรงเรียนที่ดีต้องลงมือปฏิบัติไปเรื่อยๆ มากกว่าที่จะคิดหาข้อเท็จจริงให้สมบูรณ์แล้วจึงลงมือตัดสินใจปฏิบัติ

1.2 ความใกล้ชิดกับนักเรียน ครูต้องมีความสมัครสมานกับนักเรียน

1.3 การพึ่งตนเอง โรงเรียนที่นำสมัยจะมีความคิดใหม่ๆ เสมอจะต้องพยายามสร้างผู้นำในทุกๆ ระดับ

1.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับครูทุกๆ คนในทุกๆ ระดับ

1.5 การสร้างค่านิยม โรงเรียนจะต้องสร้างค่านิยมในทางปฏิบัติอย่างชัดเจนและจำเป็นต้องตรวจสอบค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ

1.6 การยืดหยุ่น โรงเรียนที่ดีมีความเป็นเลิศจะต้องมีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการผสมผสานของการยึดอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม

1.7 โรงเรียนไม่ใช่โรงสอนหนังสือ แต่เป็นเสมือนบ้านที่ให้ความสุข ความรักความอบอุ่น ความปลอดภัยและความมั่นใจเมื่อนักเรียนจบไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพและคุณธรรม

1.8 การใช้รูปแบบง่ายๆ โรงเรียนจะต้องใช้รูปแบบง่ายๆ ที่จะพัฒนาให้คล่องตัวโดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ครูพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่

จากลักษณะที่กล่าวมานี้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น คือโรงเรียนที่ได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานเฉพาะของโรงเรียนนั้นๆ ซึ่งโรงเรียนนั้นๆ จะต้องมีการวิเคราะห์งานมาแล้วเป็นอย่างดี แล้วจึงกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานเฉพาะของตนได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของตนเอง การมองความสำเร็จที่แท้จริงนั้นคือ การแข่งขันกับเป้าหมายของตนเอง

2. การประกันคุณภาพภายในของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

โรงเรียนมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เพื่อสนองตอบ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542 โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย 20 เกณฑ์ 61 ตัวชี้คุณภาพ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา (1 เกณฑ์ 4 ตัวชี้คุณภาพ)

ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน (3 เกณฑ์ 10 ตัวชี้คุณภาพ)

ปัจจัยที่ 3 บุคลากร (3 เกณฑ์ 7 ตัวชี้คุณภาพ)

ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน (4 เกณฑ์ 12 ตัวชี้คุณภาพ)

ปัจจัยที่ 5 การจัดการ (3 เกณฑ์ 10 ตัวชี้คุณภาพ)

ปัจจัยที่ 6 กิจการนักเรียนนักศึกษา (3 เกณฑ์ 10 ตัวชี้คุณภาพ)

ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน (3 เกณฑ์ 8 ตัวชี้คุณภาพ)

2.1 ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา

เกณฑ์ที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษาเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องชี้นำการดำเนินงานสถานศึกษาได้

ตัวชี้คุณภาพ

2.1.1 ปรัชญามีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ สนองความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่องมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน

2.1.2 เป้าหมายมุ่งเน้นผลถาวรที่แท้จริงที่จะให้เกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้านสมดุลรวมทั้งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ/หลักสูตร/ประเภทวิชา/และสาขาวิชา

2.1.3 มีแนวดำเนินงานหรือแผนที่ดีรองรับปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา

2.1.4 บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน

2.2 ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

เกณฑ์ที่ 1 ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยและสอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่น

ตัวชี้คุณภาพ

2.2.1 มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวางแผนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน สถานศึกษาและผู้เรียน

2.2.2 มีการเตรียมการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร

2.2.3 การประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างหรือปรับปรุงและนำผลการประเมินไปใช้

เกณฑ์ที่ 2จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้คุณภาพ

2.2.4 มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคล และรายกลุ่ม

2.2.5 การใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

2.2.6 มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพียงพอและปลอดภัย

2.2.7 มีการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เกณฑ์ที่ 3 ดำเนินการจัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบหรือหลักการจัดการและประเมินผล

ตัวชี้คุณภาพ

2.2.8 มีเอกสารหลักฐานการวัดและประเมินผลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

2.2.9 มีการประเมินผลในสภาพจริง เพื่อให้เห็นความก้าวหน้า/พัฒนาการของผู้เรียน

2.2.10 มีการวัดผลประเมินผลเป็นระยะๆและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา/ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2.3 ปัจจัยที่ 3 บุคลากร

เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ

ตัวชี้คุณภาพ

2.3.1 มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน

2.3.2 ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

เกณฑ์ที่ 2 ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรม เหมาะสมกับอาชีพครู

ตัวชี้คุณภาพ

2.3.3 มีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถ สอดคล้อง และเพียงพอกับสาขาวิชาที่สอน

2.3.4 ปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2.3.5 มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

เกณฑ์ที่ 3 บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

ตัวชี้คุณภาพ

2.3.6 มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3.7 มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานเพื่อองค์กร(สถานศึกษา)

2.4 ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

เกณฑ์ที่ 1 จัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

ตัวชี้คุณภาพ

2.4.1 มีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย และมีการดูแลบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

2.4.2 มีห้องสมุด/มุมหนังสือ/ศูนย์วิชาการ พร้อมเอกสารและตำรา เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

2.4.3 มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเหมาะสม

2.4.4 จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เป็นแหล่งการเรียนรู้

เกณฑ์ที่ 2 จัดสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ

2.4.5 มีระบบการจัดหา และบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ

2.4.6 มีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

เกณฑ์ที่ 3 จัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ

2.4.7 มีแผนการใช้เงินที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ/การเรียนการสอน

2.4.8 มีการใช้เงินตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.9 มีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์ที่ 4 จัดระบบข้อมูล/เครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เอื้อแก่การเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ

2.4.10 มีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้

2.4.11 มีการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ

2.4.12 มีการสร้างความสัมพันธ์และได้ความร่วมมือจากองค์กรภายนอกเช่น บ้าน สมาคม ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

2.5 ปัจจัยที่ 5 การจัดการ

เกณฑ์ที่ 1 มีระบบการบริหารการจัดการที่ทันสมัย

ตัวชี้คุณภาพ

2.5.1 มีโครงสร้างการบริหารชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและระดับการศึกษาของสถานศึกษา

2.5.2 มีคู่มือ/แนวทางปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่าย

2.5.3 มีธรรมนูญสถานศึกษา/แผนปรับปรุงสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

2.5.4 มีนวัตกรรม/เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการให้เหมาะสม

2.5.5 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

เกณฑ์ที่ 2 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

ตัวชี้คุณภาพ

2.5.6 มีการทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

2.5.7 เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดีได้

เกณฑ์ที่ 3 มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม

ตัวชี้คุณภาพ

2.5.8 มีการกำหนดขอบข่าย สาระ การกำกับ ตรวจสอบและรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาของสถานศึกษาชัดเจน เน้นการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า

2.5.9 บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินการตามระบบได้

2.5.10 มีการเสนอรายงานตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

2.6 ปัจจัยที่ 6 กิจการนักเรียนนักศึกษา

เกณฑ์ที่ 1 จัดบริการและสวัสดิการต่างๆแก่ผู้เรียน เพื่อส่งเสริมพัฒนาร่างกายและจิตใจ ให้เหมาะสมกับวัย

ตัวชี้คุณภาพ

2.6.1 มีการจัด/บริการโภชนาการและสุขาภิบาลที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอ

2.6.2 มีการจัดสันทนาการและบริการตรวจสุขภาพอย่างทั่วถึง

2.6.3 มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยเหมาะสมกับของสถานศึกษา และชุมชน

2.6.4 มีการจัดสวัสดิการ/ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสเรียนอย่างเต็มที่

2.6.5 มีการจัดบริการแนะแนวทุกด้านอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

เกณฑ์ที่ 2 ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ

ตัวชี้คุณภาพ

2.6.6 มีการกำหนดกฎระเบียบแนวปฏิบัติสำหรับนักเรียนอย่างชัดเจน

2.6.7 มีการดูแล/ติดตามความประพฤตินักเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

2.6.8 มีการใช้ข้อมูลด้านความประพฤติของนักเรียนมาพัฒนางานปกครอง

เกณฑ์ที่ 3 จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและเหมาะสมกับวัย

ตัวชี้คุณภาพ

2.6.9 มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสมัครใจ

2.6.10 มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.7 ปัจจัยที่ 7 ด้านสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน

เกณฑ์ที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง

ตัวชี้คุณภาพ

2.7.1 ร้อยละ 50 ของผู้จบหลักสูตรแต่ละระดับได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.50

เกณฑ์ที่ 2 ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มศักยภาพของตน

ตัวชี้คุณภาพ

2.7.2 ผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนที่แสดง โดยเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

2.7.3 มีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนแต่ละคน

เกณฑ์ที่ 3 ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ตัวชี้คุณภาพ

2.7.4 ผู้เรียนมีความสนใจมุ่งมั่นอุตสาหะและกระตือรือร้นต่อการเรียนและพัฒนาผลการเรียนของตน สามารถแสดงและพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง

2.7.5 ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานในการทำงาน มีทักษะ และจรรยาบรรณ ในสาขาวิชาชีพที่เรียน

2.7.6 ผู้เรียนมีความประพฤติดีมีวินัย สุภาพ อ่อนน้อม เห็นความสำคัญของการรักษาสภาพแวดล้อม

2.7.7 ผู้เรียนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนๆ ครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.7.8 ผู้เรียนมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกับวัย

(ภูเก็ตเทคโนโลยี, 2547: ย่อหน้าที่ 18)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

เจริญ โคกสีอำนวย (2530: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ แบบปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบร่วมมือน้อยที่สุด

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2531: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิผลของโรงเรียนเอกชน จากข้อมูลส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิผลของการศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยหลักที่ผู้บริหารและครูประจำการให้ความสำคัญมากที่สุดสองอันดับแรกตรงกัน คือ การบริหารบุคคล ส่วนแนวโน้มในอนาคต (ภายใน 10 ปี) ที่ผู้บริหารและครูประจำการคาดว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อสัมฤทธิผลของการศึกษาเอกชน ได้แก่ การบริหาร การพัฒนาสถานศึกษาเอกชนในทุกๆ ด้าน ความศรัทธาของผู้ปกครองต่อการศึกษาเอกชน ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาล ความเป็นไปได้ที่จะมีการขยายการศึกษาไประดับที่สูงกว่าการศึกษาภาคบังคับ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิผลทางการศึกษาของผู้เรียน ได้แก่ ครู การบริหาร นักเรียน และการเรียนการสอน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ชื่อเสียงของโรงเรียน วิชาการ การคมนาคมสะดวก

จันทรานี สงวนนาม (2533: บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ

ทองคำ สุนทร (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนเอกชนในอนาคต พบว่า (1) ด้านปรัชญา โรงเรียนเอกชนควรจัดการศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณสมบัติพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณธรรม และปัญญา ให้ผู้เรียนแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างสรรค์สังคมให้มีความเจริญก้าวหน้า (2) ด้านนโยบายการส่งเสริมโรงเรียนเอกชน รัฐควรมีนโยบายที่แน่นอนและเป็นนโยบายที่โรงเรียนเอกชนต้องรับทราบ การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนควรมุ่งเน้นด้านคุณภาพของนักเรียนมากกว่าด้านปริมาณ มีนโยบายที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสังคม รวมทั้งมีความเป็นอิสระและคล่องตัวภายในกรอบนโยบายของรัฐ และจัดการศึกษาให้หลากหลายทั้งระดับและสาขาวิชา (3) ด้านการบริหาร โรงเรียนเอกชนกับหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐควรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้ก้าวหน้าขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหาร และเป็นที่ยอมรับของสังคม โรงเรียนเอกชนควรมีความพร้อมในทุกๆ ด้าน เพื่อการพัฒนาการศึกษาที่เน้นพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐควรจะได้มีการร่วมมือกัน เพื่อให้บริการทางการศึกษาที่ดีแก่นักเรียน การรับรองมาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนเอกชนควรมีช่วงระยะเวลาที่ได้รับการรับรองที่แน่นอนไม่ใช่รับรองแล้วมีผลตลอดไป โรงเรียนเอกชนควรได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่างๆ จากรัฐอย่างจริงจัง เพื่อการปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน มีการวิเคราะห์การบริหารทุกด้านอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จัดให้มีการรวมกลุ่มโรงเรียนเพื่อประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งด้านบริหารและวิชาการ รัฐควรปล่อยให้ค่าเล่าเรียนของโรงเรียนเอกชนลอยตัวไปตามภาวการณ์ลงทุนทางการศึกษา และคุณภาพของโรงเรียนเอกชน ผู้รับบริการทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชน ควรได้รับความคุ้มครองจากรัฐตลอดจนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน (4) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โรงเรียนเอกชนควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ยึดมั่นในระเบียบวินัยของนักเรียน มีมาตรฐานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน มีรูปแบบการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนที่สร้างความเชื่อมั่นถึงมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนเอกชน การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนจะต้องคำนึงถึงคุณภาพและความคุ้มค่ากับค่าเล่าเรียนที่เก็บจากนักเรียน โรงเรียนเอกชนควรพึ่งตนเองได้ ทั้งมีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานของรัฐ ท้องถิ่น และเน้นการนิเทศภายในเพื่อ

ประโยชน์ในการจัดและพัฒนาการเรียนการสอน จัดหลักสูตรและการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นหลากหลายรูปแบบ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน ท้องถิ่น และสังคมส่วนรวม

เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธำรง (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 5 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ในด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจและด้านภาวะผู้นำ

จำรัส นองมาก (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน ด้านแนวทางการพัฒนา เพื่อส่งเสริมบทบาทการแบ่งเบาภาระของรัฐ พบว่า การพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้เป็นที่มั่นใจของผู้ปกครองและรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนได้อย่างแท้จริงนั้น ต้องดำเนินการในลักษณะการรับเอามาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาตามแนวของสากล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) การกำหนดคุณลักษณะของโงเรียนที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับให้ชัดเจน ด้วยการกำหนดองค์ประกอบเป็นกรอบดำเนินงาน แล้วมากำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัด เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกัน เห็นภาพที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานแต่ละเรื่อง (2) การประเมินและการพัฒนา เพื่อดำเนินงานให้บรรลุคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เน้นการปฏิบัติโดยอาศัยหลักของการวิจัยและพัฒนาเพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของโรงเรียน เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งก็มีการประเมินเพื่อนำผลไปปรับปรุงเป็นวงจรต่อไปเรื่อยๆ ที่จัดกระทำโดยบุคคลหลายกลุ่ม คือ การประเมินตนเอง การประเมินโดยคณะกรรมการตรวจเยี่ยม การประเมินจากคณะกรรมการรับรองมาตรฐาน

ชิดชนก เชิงเชาว์ และคณะ (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้ศึกษาองค์ประกอบด้านต่างๆ ได้แก่ คุณลักษณะของโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของครู คุณลักษณะของนักเรียน การบริหารโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอนของครู รวมทั้งวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบเหล่านี้ที่ร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยวิธีสร้างแบบจำลองโครงสร้างเชิงความแปรปรวนร่วม พบว่า วิเคราะห์พบว่าแบบจำลองที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นครั้งสุดท้าย (final model) ประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงสามด้านเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนของครูและคุณลักษณะของนักเรียนโดยคุณลักษณะของนักเรียนส่งผลโดยตรง

ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด ในขณะที่การจัดการเรียนการสอนของครูส่งผลโดยตรงน้อยที่สุด องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนของครูต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่องค์ประกอบทั้งสองต่างไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของนักเรียนแต่อย่างใด

ศุภวัฒน์ อวะภาค (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามตัวแปรประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยภาพรวมและองค์ประกอบครู นักเรียน ไม่แตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยภาพรวมและองค์ประกอบครูไม่แตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2548: 1-2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า (Factors Enhancing Private Education Management in the Decade) พบว่า ความสำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ด้านต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ซึ่งแต่ละปัจจัยมีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานสนับสนุนระดับนโยบาย และสถานศึกษาเอกชนผู้จัดการศึกษาโดยตรงและหรือโดยอ้อม ที่จะสามารถดูแลจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น จึงมีข้อเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ (1) ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญในการสร้างคนดี คนเก่ง คนมีความสุข สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐ รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในเรื่อง ความมีอิสระในการบริหารจัดการ เช่น การให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้หลายรูปแบบหลายระดับ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมอื่น เพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงและการจัดการบุคลากรและทรัพยากร เช่น อาคารสถานที่ห้องเรียน ห้องประกอบสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับรูปแบบการศึกษาและในเรื่องการอุดหนุน สนับสนุน ส่งเสริมด้านต่างๆ เช่น การกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายรายหัวที่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายจริงทางการศึกษา ที่สะท้อนคุณภาพระดับสูงและการพัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารและนอกจากนั้นควรมีการส่งเสริม/พัฒนาศักยภาพ(empowerment) บุคลากรและหน่วยงานกำกับดูแล และส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในทศวรรษหน้า (2) ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษาเอกชน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถสร้างผลงาน (คุณภาพผู้เรียน) และดำรงตนอยู่ได้อย่างมั่นคง

ในทศวรรษหน้า โดยสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างจริงจังในเรื่องการจัดหรือกำหนดระบบบริหารจัดการและระบบงานให้คล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์แวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีสารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม เพียงพอ ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน วิกฤติและโอกาส ของสถานศึกษาและใช้แผนรุกเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น การให้ขวัญกำลังใจในการทำงานที่เพียงพอ เป็นต้น ควรให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษาให้โดดเด่น และการสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานศึกษาอื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2. งานวิจัยต่างประเทศ

วิลเลี่ยม (Williams, 1972: 4909-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูใหญ่ส่วนมากใช้เวลาส่วนมากในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนน้อย ครูใหญ่ส่วนมากมักจะให้หัวหน้าสายวิชาปฏิบัติงานแทนและเชื่อตามหัวหน้าสายวิชาเสนอมา การเยี่ยมห้องเรียนของครูใหญ่มีจำกัดและใช้เวลาน้อย ยิ่งโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเวลาที่ครูใหญ่มีให้แก่โรงเรียนการปรับปรุงการสอนยิ่งน้อย ส่วนมากจะแนะนำมากว่าจะใช้วิธีฝึกอบรมครู และนักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

เฟอร์กูสัน (FerGuson, 1984: 629-630 อ้างถึงใน ชิดชนก เชิงเชาว์ และคณะ, 2541: 5-7) พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี เป็นผลมาจากการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ ตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญในจุดมุ่งหมายของโรงเรียนทุกฝ่าย การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการนำกลยุทธิ์การปรับปรุงงานไปใช้ โดยการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ครูใหญ่ ครูผู้สอน และผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของลูคัส และคณะ (Lucus et al., 1990: 315-340) ที่ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จทางภาษาของนักเรียนชนกลุ่มน้อย ได้แก่ การจัดระบบพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และความมุ่งมั่นของบุคลากรเหล่านั้นเอง สอดคล้องกับการวิจัยของ ซิกาแรลลี (Zigarelli, 1990: 103-110) ที่ศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เน้นเรื่องสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความมีอำนาจของครูใหญ่ในการจ้างและไล่ครูออกจากงานและขวัญกำลังใจของครู

ลู (Liu, 1985: 861) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือ Instructional Leadership Behavior Questionnaire (ILBQ) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของการ์โร การิตา (Garro Garita, 1986: 1546) ว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา เอสคาบาย (Escabi, 1988: 1863) ได้วิจัยและพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมทางวิชาการมากจะบริหารโรงเรียนได้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุซซี่ (Buzzi, 1990: 177) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับพฤติกรรมทางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐคอนเนตติคัต พบว่า ผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

อีเกอร์ (Eager, 1987: 1941) ได้ศึกษา กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การแสดงให้เห็นว่ามีความสนใจต่อนักเรียน (2) การภูมิใจในโรงเรียนและความสำเร็จของนักเรียน (3) การให้โปรแกรมการเรียนที่มีคุณภาพต่อนักเรียน (4) มีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (5) แสดงความสนใจในนักเรียนแต่ละคน (6) ฟังความคิดเห็นของนักเรียน (7) จัดหลักสูตรที่สนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 8) มีการดูแลเอาใจใส่ต่อนักเรียน (9) พัฒนาโปรแกรมการเรียนที่นักเรียนพอใจ (10) เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน (11) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองถึงความก้าวหน้าของนักเรียน (12) แจ้งให้นักเรียนทราบอย่างชัดเจนถึงพฤติกรรมที่เขาประพฤติ

ไบเออร์ (Byers, 1987: 784) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะของผู้นำ และความผูกพันในองค์การ โดยศึกษาครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง และความผูกพันในองค์การ โดยครูใหญ่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ คือ แบบเผชิญหน้า ประนีประนอม

มิโน (Mino, 1990: 43) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่กับประสิทธิผลของโรงเรียนในรัฐมิชิแกน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารและการดำเนินการ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างมีระบบ รู้จักปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งองค์ความรู้ใหม่ๆซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถและมีทักษะในการ

ดำเนินงานให้ได้รับความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมการบริหารงาน พฤติกรรมผู้นำ ที่สามารถทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ทั้งนี้ การจัดการศึกษามีให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนจะส่งผลให้นักเรียนมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดีไปด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY