

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวิสัยทัศน์และปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. การจัดการโรงเรียนประถมศึกษา
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
3. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน
 - 4.1 ปัจจัยที่ส่งผล
 - 4.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียน
 - 4.3 ความหมายของวิสัยทัศน์
 - 4.4 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์
5. มิติของวิสัยทัศน์
 - 5.1 การสร้างวิสัยทัศน์
 - 5.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
 - 5.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
6. ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร
 - 6.1 พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ
 - 6.2 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 6.3 ปัจจัยพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการโรงเรียนประถมศึกษา

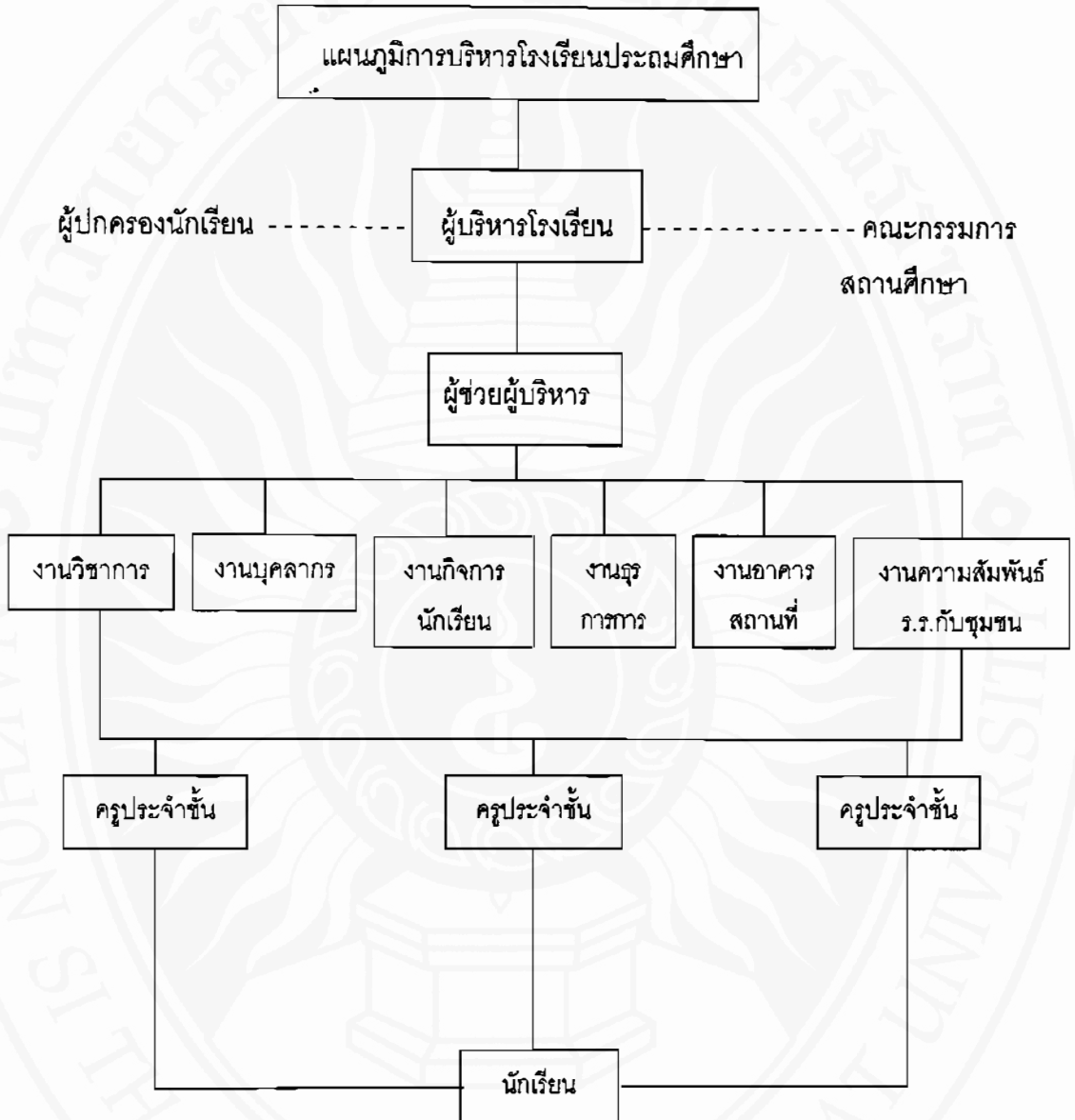
โครงสร้างขององค์การหมายถึงการจัดตำแหน่งการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและนำเอาแต่ละส่วนขององค์การมาประสานกันเป็นส่วนรวมเพื่อปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า โครงสร้างขององค์การที่เป็นพื้นฐานมีอยู่ 3 แบบ คือ

1. โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure)
2. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก (Line and Staff Organization Structure)
3. โครงสร้างแบบหน้าที่การงาน (Functionalized Organization)

(สุรพันธ์ ยันต์ทอง 2525 : 7 ; อ้างอิงมาจากสมพงษ์ เกษมสิน 2522 หน้า 131)

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญคือพัฒนานคนหรือพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติบรรลุผลสำเร็จตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 บัญญัติไว้ โรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมและมีภารกิจหลัก 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



ที่มา : การวางแผนบริหารโรงเรียน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2525

โดยแยกรายละเอียดหน้าที่ตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. งานวิชาการ
 - 1.1 การนำหลักสูตรไปใช้
 - 1.2 การจัดการเรียนการสอน
 - 1.3 การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอน
 - 1.4 การส่งเสริมการสอน
 - 1.5 การวัดและประเมินผล
 - 1.6 การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด
 - 1.7 การนิเทศการศึกษา
 - 1.8 การวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน
2. งานบุคลากร
 - 2.1 วางแผนแสดงความต้องการบุคลากร
 - 2.2 การเตรียมตัวบุคลากรการจัดคนเข้าทำหน้าที่ และการปฐมนิเทศบุคลากร
 - 2.3 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
 - 3.1 การสัมภาษณ์นักเรียน
 - 3.2 การรับเด็กเข้าเรียน
 - 3.3 การลงทะเบียนนักเรียน
 - 3.4 การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นเรียน
 - 3.5 การปฐมนิเทศ
 - 3.6 การรายงานเกี่ยวกับเด็ก
 - 3.7 การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
 - 3.8 การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน
 - 3.9 การทำระเบียบสะสม การเก็บหลักฐานประวัตินักเรียน
 - 3.10 การจัดกิจกรรมนักเรียน
 - 3.11 การบริการแนะแนว
 - 3.12 การบริการเกี่ยวกับสุขภาพ
 - 3.13 การจัดสวัสดิการต่าง ๆ
 - 3.14 การดูแลความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน

- 3.15 การช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา
 - 3.16 การวิจัย ประเมินผล และติดตามนักเรียน
 4. งานธุรการและการเงิน
 - 4.1 งานสารบรรณ
 - 4.2 การดำเนินการทั่วไปของโรงเรียนตามแบบแผนของทางราชการ
 - 4.3 จัดทำ ควบคุม ดูแลเอกสารต่าง ๆ
 - 4.4 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน
 5. งานอาคารสถานที่
 - 5.1 การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องเรียน ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม ห้องสมุด ห้องอื่น ๆ
 - 5.2 ดูแล รักษา ปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย
 6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 - 6.1 การให้ความร่วมมือกับชุมชน
 - 6.2 การรับการช่วยเหลือจากชุมชน
- (วิโรจน์ มังคละมณี 2539 : 9 - 16)

2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำ ผู้กำกับ ผู้ควบคุมติดตาม และประเมินการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้โดยมีโครงการปฏิบัติงานมี ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพราะถ้าหลักการบริหารไม่ดีเท่าที่ควรก็จะส่งผลกระทบต่อไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารงานที่ดีที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานต่าง ๆ ใน โรงเรียนมีโครงการที่ผู้บริหาร จะปฏิบัติเพียงลำพังคนเดียวได้แต่ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จผู้บริหารควรพยายามศึกษาและเข้าใจธรรมชาติของคนเนื่องจากผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความชอบ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องนำยุทธศาสตร์และเทคนิครวมทั้งกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการศึกษา

(บุญมา กัมปนาทพงษ์ 2539 : 78)

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นบุคคลที่ มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยงเพื่อความเจริญก้าวหน้าและเอาชนะอุปสรรคเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยอาศัยความจับใจมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไกลนำหน้าอยู่ตลอดเวลา บุคคลเหล่านี้จะเป็นคนที่มีความคิดก้าวหน้า ทันเวลา ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลกในยุคปัจจุบัน รู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับคณะครูอาจารย์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ (วันทนา เมืองจันทร์ 2543 : 10)

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารการศึกษามากโดยเฉพาะผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในฐานะด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ รวมทั้งที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแล้วแต่สถานศึกษาบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษานี้ เนเชวิก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 26 - 28 ; อ้างอิงมาจาก Knezevick 1984) ได้กำหนดหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา
5. บทบาทนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลง จูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทนักสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และโครงสร้างต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานรวมทั้งให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535)

วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 10 – 11) กล่าวว่า จากงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวแสดงบทบาทเด่น ๆ 10 บทบาท ซึ่งเป็นบทบาทที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารโรงเรียนวิทยาลัยมากที่สุดได้แก่

1. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำ
2. บทบาทในการดำเนินการ
3. บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า
4. บทบาทในฐานะนักพูดที่มีศิลป์และนักฟังที่ดี

5. บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี
6. บทบาทในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
7. บทบาทในการสร้างศรัทธา ค่านิยม
8. บทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์
9. บทบาทในการเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
10. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์

การศึกษาเป็นภารกิจที่มีจุดมุ่งหมายหลายทางในสังคมเพื่อสร้างคนให้เป็นคนดี มี วัฒนธรรม สามารถประกอบอาชีพ และดำรงตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง แทบทุกด้านอย่างรวดเร็ว การศึกษาต้องรับภาระยกระดับความรู้ ความสามารถยกระดับความคิด ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของบุคคลเป็นเครื่องมือลดช่องว่างระหว่างชนชั้นและความแตกต่างทางสังคมบทบาทการสร้างเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาธิปไตยในวิถีชีวิตรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่างมุ่งหวังให้ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะของคนไทยที่พึงปรารถนา คือ เก่ง ดี และมีความสุข

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19 - 20) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายของแนวคิด สามารถกำหนดนโยบาย อำนวยการ และประสานงานได้ดี ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษา จึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีคุณสมบัติดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงทุกระดับผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HumanResource Management) ต้องวางแผนการคัดเลือก สรรหา กำหนดค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้นำทางการศึกษามีงานที่ต้องทำมากมาย เพราะสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน งานของผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงผูกพันกับการเรียนการสอนจะทำหน้าที่บริหารเพียงอย่างเดียวไม่ได้ (กิติพันธ์ รุจิรกุล 2529 : 76) และได้กล่าวต่อไปอีกว่าผู้นำทางการศึกษา มีภาระที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ และลักษณะของงานผู้นำทางการศึกษาทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้บริหารและปฏิบัติต้องวางแผน กำหนดนโยบายติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและผู้ที่อยู่นอกหน่วยงานเป็นผู้ตัดสินใจและเป็นศูนย์รวมแห่งอำนาจลักษณะงานที่ผู้นำทางการศึกษาต้องปฏิบัติมีอยู่ 6 ประการ คืองานวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานธุรการการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อให้ตนเองพัฒนาก้าวหน้าตามทันเหตุการณ์ต่าง ๆ และสามารถนำผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นด้วยในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าดังที่กล่าวมานี้การนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการปฏิบัติงานทางการศึกษา เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถวางแผนตัดสินใจทั้งยังสามารถควบคุมการดำเนินงานให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนา อันจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

3.1 คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลายประการ ดังนี้

3.1.1 คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องมีลักษณะ ว่องไว บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวเรียบร้อยมีรสนิยม พูดเสียงดังฟังชัด อุบิสัยสม่ำเสมอ อริยาบทเป็นไปตามธรรมชาติ และมีสุขภาพดี

3.1.2 คุณสมบัติทางสติปัญญา ประกอบด้วยมีความสามารถในการนำเสนอ การแปลแผนให้ผู้อื่นได้ มีเจตคติชอบสืบสวน ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีไหวพริบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเข้าใจเรื่องเด็กและความเจริญของงามของเด็ก มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม รู้จุดอ่อนของตัวเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา มีความสามารถในการติดต่อ

สื่อความหมาย มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีเป็นระบบ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความรู้กว้างขวาง วิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะทางภาษา มีทักษะด้านเทคโนโลยี มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์

3.1.3 คุณสมบัติทางอารมณ์ ประกอบด้วย มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น มีอารมณ์แจ่มใส ร่าเริง มีความสุข มีความเป็นอิสระจากการเผชิญหน้า ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาความผิดหวัง มีอารมณ์มั่นคง มีกำลังใจสูง

3.1.4 คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย มีสามัญสำนึก จิตสำนึกที่ดี เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความเสียสละ มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมาไม่คุยโวโอ้อวด เป็นคนเปิดเผยเป็นคนเชื่อถือได้ เคารพบุคลิกภาพของผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความรับผิดชอบ

3.1.5 คุณสมบัติทางสังคม ประกอบด้วย ว่องไว ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี หลีกเลียงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น ๆ เสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่เชื่อถือของทุกคนแก้ปัญหาให้กับคนอื่นได้มีความสนใจกิจกรรมของสังคม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม อุทิศตนเพื่องานสังคม

3.1.6 คุณสมบัติทางศีลธรรม ประกอบด้วย มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกผิด มีความเชื่อถือในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม ศีลธรรมประจำใจ เคารพตนเอง ควบคุมตนเองได้

3.2 คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ

ผู้บริหารการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญ ดังนี้

3.2.1 มองกว้างอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มี วิสัยทัศน์สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

3.2.2 สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3.2.3 ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร

3.2.4 ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับองค์กร / หน่วยงาน / สถานศึกษา

3.2.5 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวางแผนสรรหาคัดเลือกกำหนดระบบ งบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยบุคลากรในหน่วยงาน

3.2.6 มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง

(สุรศักดิ์ ปาเฮ 2543 : 72 – 73)

3.3 องค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จ

องค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ประกอบด้วย

3.3.1 มีบุคลิกภาพดีมีความรู้ดี

3.3.2 มีวิสัยทัศน์

3.3.4 มีมนุษยสัมพันธ์

3.3.5 มีคุณธรรม จริยธรรม

3.3.6 บริหารจัดการดี

มีวิสัยทัศน์นั้น หมายถึง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลวิสัยทัศน์ของบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ ประสบการณ์และการเรียนรู้ที่เกิดจากการได้อ่าน ได้ฟัง ได้ดู และได้ปฏิบัติมากย่อมมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ต้องควบคู่กับการปฏิบัติเสมอ Vision with Action จึงจะบรรลุผลสำเร็จ Vision Without Action ก็เท่ากับการเพ้อฝันเท่านั้น (สุรัตน์ ดวงชาตม 2543 : 28 – 30)

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

4.1 ปัจจัยที่ส่งผล

คำว่าปัจจัย ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง เหตุอันเป็นทางให้เกิดผล หนทาง เช่น การศึกษาปัจจัยให้เกิดความรู้ความสามารถ คำว่าปัจจัยกับ คำว่า เหตุ มักใช้แทนกันได้ (หน้า 526)

4.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียน

คำว่า Vision ยังมีได้มีการบัญญัติศัพท์ขึ้นมาใช้ในภาษาไทย ดังนั้นหลายฝ่ายที่กล่าวถึง Vision จะใช้ถ้อยคำที่แตกต่างกันออกไป เช่น ทิศนภาพ ญาณทัศน์ วิสัยทัศน์ ปัญญาทัศน์ และบางแห่งใช้ทับศัพท์คำว่า Vision ก็มี

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า "วิสัยทัศน์" ในความหมายของ Vision

4.3 ความหมายของวิสัยทัศน์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 3) อธิบายความหมายของ Vision ว่า คือ ภาพขององค์การในอนาคต เป็นภาพที่มีความ Unique ได้พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุถึงได้ (Attainable) ผู้นำต้องมองไปข้างหน้ามีทิศทางที่ชัดเจน เป็นทิศทางที่จะให้องค์การไปทางนั้นและบรรลุสภาพการณ์ดังที่ปรารถนา

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540 : 107 - 108) ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ คือสภาพที่องค์การต้องการจะไป เป็นจุดหมายของการทำงาน และกลยุทธ์คือแนวทางให้คนในองค์การทำงานเพื่อบรรลุสภาพที่เป็นจุดหมายของการเดินทางซึ่งได้ตั้งเอาไว้เป็นวิสัยทัศน์

เบนเนสและนาทาส (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2538 : 2 ; อ้างอิงมาจาก Bennis and Nanus 1985) อธิบายคำว่า Vision ว่าคือ ภาพลักษณ์ทางสมอง (Mental Image) ของความเป็นไปได้และสภาพอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้อาจคลุมเครือเหมือนความฝันหรืออาจแจ่มแจ้งเหมือนกับข้อความในวัตถุประสงค์

เซอร์จิอิวานนี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2538 : 2 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni 1987) ได้อธิบายว่า Vision คือ ภาพในใจ (Mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องนำการปฏิบัติ และการตัดสินใจของบุคคล ภาพในใจนี้เราไม่สามารถเห็นด้วยตาไม่เหมือนกับภาพภูมิประเทศ (Landscape) ซึ่งเราสามารถมองเห็นด้วยตาได้

ฮิคแมนและซิลวา (มารศรี สุธานี 2540 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Hickman and Silva 1984 : 151) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งที่รู้ ไปยังสิ่งที่ไม่รู้เป็นการสร้างสรรคอนาคตจากข้อมูลในปัจจุบันความหวังความฝันและโอกาสที่จะเป็นไปได้

บัมบริงและกรีนฟิลด์ (มารศรี สุธานี 2540 : 31 ; อ้างอิงมาจาก Blumbreg and Greenfield 1986 : 227 -228) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า ความสามารถในการ

มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคตและสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

แบร์และคนอื่น ๆ (มาร์ศรี สุธานีธิ 2540 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Beare and others 1989 : 107 ; citing Bennis and Nanus 1985 : 89) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพขององค์การในอนาคตได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากที่กล่าวมานี้พอที่จะสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้น

4.4 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

สมเดช สีแสง (2540 : 3) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ภารกิจ (Mission) คือ งานที่หน่วยงานองค์การรับผิดชอบอยู่เป็นหน้าที่หลักขององค์การนั้น ๆ
2. ค่านิยม (Value) คือ คุณค่า ความเชื่อ หรือปรัชญาของหน่วยงานที่ทำอยู่เป็นคุณค่าความเชื่อกว้างๆว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติ
3. สมรรถภาพ (Capacity) เป็นจุดเด่นของหน่วยงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จและมีข้อได้เปรียบในเชิงแข่งขันหรือเชิงบริหารที่เหนือกว่าหน่วยงานอื่น

แมนาส (วรรณพร สุขอนันต์ 2541 : 28 ; อ้างอิงมาจาก Manasse 1986) ได้ชี้ให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ การพัฒนา การสื่อสารหรือการเผยแพร่และการนำไปปฏิบัติของภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคต Manasse ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการ

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบันซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมนั้นคือวิสัยทัศน์ทางองค์การเป็นการมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

2. **วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision)** เป็นการสร้างภาพของระบบ องค์การ ภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุดใดจุดหนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. **วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision)** เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเชื่อมโยง ระหว่างผู้นำกับองค์กรเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ

4. **วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision)** เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน ของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organizational Vision) กับ ความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ก็คือการบริหาร การเปลี่ยนแปลง

5. มิติของวิสัยทัศน์

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540 : 100) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ไม่ใช่สภาพการณ์ที่เป็น รูปธรรม สามารถวัดผลได้เหมือนเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ไม่ใช่กล วิธีหรือเทคนิคเฉพาะ แต่วิสัยทัศน์จะต้องมีลักษณะเป็นสภาพการทั่วไปกว้าง ๆ เป็นคุณค่าที่ ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่า องค์การมีความมุ่งมั่นอย่างไร มีแรงบันดาลใจอย่างไร มีบูรณาการอย่างไร และจะมีการควบคุมความพยายามทำงานในองค์การอย่างไร

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสื่อสารถึงสมาชิกในองค์การเพื่อทำให้รู้และเข้าใจว่าเจตจำนงขององค์การ (Organizational Purpose) ที่เขาเป็นสมาชิคนั้นคืออะไรบางทีบอก สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การในอนาคตด้วย (สิทธิโชค วรานุสันติกุล 2540 : 97 - 100) และได้ แจกแจงว่าวิสัยทัศน์ทำหน้าที่ช่วยในการบริหารงานได้ 4 ประการ คือ

1. **สร้างความบันดาลใจ (Inspiration)** วิสัยทัศน์ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเข้าใจ ว่าองค์การขององค์กรอยู่ไปเพื่ออะไรเมื่อมองลึกลงไปมันตอบสนองของความต้องการพื้นฐานของ มนุษย์ในส่วนที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการทางใจหลายอย่าง ถ้าเขาได้แสดงพฤติกรรม ทำงานตามเจตจำนงขององค์การได้ เขาได้รู้ได้ทันทีว่าเขาได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่าแล้วเขารู้สึกว่าได้

ตอบสนองความต้องการที่จะเป็นบุคคลสำคัญ ความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าสูง ความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งมีคุณค่าสูง ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์เสียแล้ว สมาชิกจะเกิดรู้สึกว่างเฉย

2. การควบคุมที่มองไม่เห็น (Unobtrusive Control) โดยปกติมีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่ได้อยู่ในบริเวณที่จะติดต่อได้ จึงมีบ่อยครั้งที่พนักงานระดับล่างลงมามีความคิดในใจเนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ การตัดสินใจทำอะไรก็ตามในการทำงานของพนักงานในองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นถ้าหากว่าเขารู้ทิศทาง การตัดสินใจและทิศทางนี้คือวิสัยทัศน์ร่วม (Sheared Vision)

3. เน้นจุดสนใจ (Focus) ถ้าจะเปรียบไปแล้ววิสัยทัศน์เหมือนกระจกรวมแสงที่รวมพลังงานและความแข็งแกร่งของพนักงานในองค์กรไปลงจุดเดียวกัน คือ เจตจำนงขององค์กร

4. บูรณาการ (Integration) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังร่วมแรงจากทุกฝ่าย ทุกส่วนงานซึ่งมีประโยชน์ที่แตกต่างในองค์กร

คาลด์เวลล์และสปิงส์ (มาร์ศรี สุธานิติ 2540 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Caldwell and Spinks 1990 : 174) ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่า การมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถหลอมรวมวิสัยทัศน์ลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จ

เบนนิส (มาร์ศรี สุธานิติ 2540 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Bennis 1989 : 37) ได้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลเพียงแต่มีวิสัยทัศน์เท่านั้นยังไม่เพียงพอแต่จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงาน

ในขณะที่เดวิสและโทมัส (มาร์ศรี สุธานิติ 2540 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Davis and Thomus 1989 : 22 - 23) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ครูและคณะทำงานเพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

จากข้อคิดเห็นที่กล่าวมาข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นอกจากมีวิสัยทัศน์แล้วต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับและสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้บรรลุผลด้วย รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shaved Vision) ให้เกิดขึ้น

โดยอาศัยแนวความคิดของบรอน (Braun. 1991) ผู้วิจัยจึงกำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็น 3 ด้าน คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ (2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยแต่ละด้านมีสาระสำคัญดังนี้

5.1 การสร้างวิสัยทัศน์

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ไว้หลายคนด้วยกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 4) ซึ่งว่าการสร้างวิสัยทัศน์นั้นเป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคตเป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นเช่นนั้น การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลชัดเจน เกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวิธีการที่ต้ออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

โกเฮนส์และครอฟเวอร์ (มารศรี สุธานีธิ 2540 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Goens and Clover 1991 : 151 - 152) กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งอยู่เฉยและคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ แต่จำเป็นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยความต้องการของสมาชิก ทั้งความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกองค์การ ได้ตามปัญหา สังเกตปฏิกริยาย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำสิ่งเหล่านี้ไปประมวลกันเข้ากลายเป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ในขณะที่ยูคิล (มารศรี สุธานีธิ 2540 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Yuki 1989 : 221) ซึ่งว่าการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์การและนอกองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่นโดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

สวอนบาร์ธ (วรณพร สุขอนันต์ 2541 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Barth 1991 : 176 - 177) ได้อธิบายอย่างชัดเจนว่า วิสัยทัศน์ผู้นำเกิดจากการรวบรวมข้อมูลและคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก เงื่อนไข และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ขององค์การอย่างถ่องแท้ และที่สำคัญคือวิสัยทัศน์นั้นจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การด้วย

ในเรื่องนี้ล๊อคและคนอื่น ๆ (วรรณพร สุขอนันต์ 2541 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Locke and Others 1991 : 53 - 54) เสนอแนวคิดไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำได้มาจากวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โดยการรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนา พูดคุย ฟังความคิดเห็นจากบุคคล ต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้ คือ การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจในประเพณีวัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพขององค์กรความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นการมีความพร้อมที่จะพยายามปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำอย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำหาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปรากฏาที่จะให้บรรลุผลได้โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาปรับเปลี่ยนต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน สามารถสร้างภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนว่า มีทิศทางที่ต้องการ เป็นอย่างไรมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติแล้วโดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลจัดระบบข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อที่จะสามารถนำไปถ่ายทอดแก่นบุคลากรใช้ประกอบในการบริหารโรงเรียนในโอกาสข้างหน้าต่อไป

5.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 4) มีความเห็นว่าเมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจึงจำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้ จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือ เปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน

ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การเข้าใจ และยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมของสมาชิก

สอดคล้องกับเอลลิสและโจสลิน (มารศรี สุธานี 2540 : 35 - 36 ; อ้างอิงมาจาก Ellis and Joslin 1990 : 8) มีความเชื่อว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การให้มีความเห็นคล้อยตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นซึ่งเขาถือว่าวิธีการที่ดีที่สุด คือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

ซีฟและโชเนนไฮท์ (มารศรี สุธานี 2540 : 35 ; อ้างอิงมาจาก Sheive and Schoeneit 1987 : 120 - 121) ให้ความเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ที่มีภาวะศิลปะ

ในขณะที่แบร์และคนอื่น ๆ (วรรณพร สุขอนันต์ 2541 : 31 ; อ้างอิงมาจาก มารศรี สุธานี 2540 : 35 ; อ้างอิงมาจาก Beare and Others 1989 : 120 - 121) ได้กล่าวในเรื่องเดียวกันว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. โดยคำพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ หรือตัวสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ
2. โดยการกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยือน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และตารางการจัดกิจกรรมประจำวัน
3. โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่เลือกให้รางวัลแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นๆ ของโรงเรียน โดยอาจเป็นคำพูดง่ายๆ ที่แสดงความขอบคุณ ค่ายกย่อง ชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วนี้ สามารถสรุปได้ว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจวิสัยทัศน์ของตนให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับรู้ยอมรับ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นโดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

5.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้น เผยแพร่ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำให้เกิดเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน องค์การ เมื่อบุคลากรทุกคน ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมความคิด ร่วมทำ ท่วมเท เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นประสบความสำเร็จเป็นทิศทางชี้แนะให้โรงเรียนเดินไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จที่ต้องการ

ในเรื่องการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นี้ ซีฟและไซเอ็นไฮท์ (มาร์ศรี สุธานี 2540 : 36 - 37 ; อ้างอิงมาจาก Sheive and Schoenheit 1987 : 102) กล่าวไว้ว่าการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะบรรลุผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดี และความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์

ในขณะที่เซสคีน (มาร์ศรี สุธานี 2540 : 37 ; อ้างอิงมาจาก Saskin 1988 : 247) แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงไปในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบาย โครงการ เพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง

2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

- 2.1 มีทักษะการสื่อสารที่ดี
- 2.2 แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด
- 2.3 วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ
- 2.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.5 และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

ส่วนล๊อคและคนอื่น ๆ (มาร์ศรี สุธานี 2540 : 37 ; อ้างอิงมาจาก Locke and Others 1991 : 63 - 69) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลได้อย่างชัดเจนดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญญัติรายการที่จะต้องปฏิบัติจริงเพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพองค์การที่ต้องการให้เป็นมีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด

2. จัดโครงสร้างองค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด
4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบ กฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการกระจายอำนาจ
5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจไม่ผิดพลาด
6. สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

เทรธโธแวน (มาร์ศรี สุธานิธิ. 2540 : 38 ; อ้างอิงมาจาก Trethowan 1991 : 8) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าเพื่อให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดี ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นความกระตือรือร้นของตน
2. พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างของโรงเรียนให้สนองต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดงบประมาณสนับสนุน
5. มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก อย่างกล้าข้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริงเพียงเพื่อหวังให้งานสำเร็จ แต่ต้องมีความจริงใจกับสมาชิก

จากหลายความคิดเห็นที่ได้เสนอมานี้ สามารถสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ โดยนำวิสัยทัศน์ไปใส่ในนโยบาย เป้าหมาย โครงการ และงานที่ปฏิบัติในโรงเรียนด้วยความร่วมมือของคณะครูทุกคน

วิสัยทัศน์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

ในการจัดการศึกษาโรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญที่ผ่านมามีการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นจำนวนมาก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้วิจัยเช่นกันพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษามี 5 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านจัดการศึกษา
2. ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน
3. ปัจจัยด้านครู
4. ปัจจัยด้านชุมชน
5. ปัจจัยด้านผู้ปกครองนักเรียน

สำหรับปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีผลงานวิจัยในปัจจุบันหลายฉบับยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (มาร์ตรี สุธานิติ 2540 ; อ้างอิงมาจาก บุญมา กัมปนาทพงษ์ 2532 ; จันทธานี สงวนนาม 2533 ; กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536 ; Andrews and Soder 1987)

สอดคล้องกับความคิดของนักวิชาการหลายท่านที่เชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (มาร์ตรี สุธานิติ 2450 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534 ; Blumberg and Greenfield 1986 ; Ubben and Hughes 1987 ; Holmes and Wynne 1989 ; Kimbrough and Burkett 1990 ; Seyferth 1991 ; Sergiovanni, 1991) แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะสามารถจัดการศึกษาให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ นักวิชาการยังเชื่อว่ามีปัจจัยอีกส่วนหนึ่งคือความเป็นผู้นำและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Sergiovanni 1984 : 7 ; citing Manasse 1984 : 43 ; citing Blumberg and Greenfield 1986 : 176 - 179 ; citing Davis and Thomas 1989 : 18 citing Ramsey and Clark 1990 : 1)

สิ่งที่นักวิชาการหลายท่านยอมรับตรงกันว่าวิสัยทัศน์ทำให้อำนาจแตกต่างจากผู้บริหารดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 5) ได้แสดงความคิดเห็นยืนยันในเรื่องนี้ว่าผู้นำกับผู้บริหารต่างกันที่วิสัยทัศน์ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีวิสัยทัศน์ว่าจะให้องค์กรไปทางไหนและจะทำให้องค์กรบรรลุจุดหมายปลายทางได้อย่างไรโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพราะการบริหารโรงเรียนมีกิจกรรมและขอบข่ายกว้างขวางละเอียดอ่อนลึกซึ้ง ผู้บริหาร

โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพสูงในการค้นหาสิ่งซึ่งต้องการจะให้โรงเรียนเป็นในอนาคต ซึ่งผลงานวิจัยที่สามารถยืนยันเรื่องนี้ได้และมีชื่อเสียงมากของบรัมบริงและกรีนฟิลด์ (Blumbreg and Greenfield 1986 : 176) ที่ได้ทำการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจำนวน 8 คน โดยวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จนั้น ล้วนมีคุณลักษณะที่เหมือนกันอยู่ประการหนึ่ง คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้ที่ทราบได้ว่าตนเองอยากให้โรงเรียนเป็นอย่างไรในอนาคต

จากที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้มแข็งและในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลย่อมต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจเลือกกระทำบางสิ่งบางอย่างที่เห็นว่ามีมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อโรงเรียนอย่างแท้จริงและจะทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนมีความสอดคล้องกับนโยบายเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนอันจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

6. ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน แนวคิดทั้งหลายมีส่วนสอดคล้องและแตกต่างกันดังนี้

แมนาส (Manasse. 1986) ได้ศึกษาพบว่าทักษะหรือความรู้ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 ประการ คือ (1) ทักษะด้านจัดกระทำข้อมูล (2) ความรู้เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ (3) ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการจัดการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ (4) ความคิดสร้างสรรค์ (5) ความตระหนักในตนเอง

ในขณะที่ลิคาตาและคนอื่น ๆ (Licata and others. 1990 : 94) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ในทำนองเดียวกันว่าในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นจะได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

นอกจากนี้ล็อคและคนอื่น ๆ (Locke and others. 1991 : 7) ได้เสนอรูปจำลองแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในตัวผู้นำ ซึ่งได้แก่คุณลักษณะเฉพาะตน ความรู้ในวิชาชีพ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะทางการบริหาร ความสามารถด้านสติปัญญา

เทรธโธแวน (Trethowan 1991 : 5) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจน และสมมุติว่าปัจจัยที่มีส่วนในการสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียนมี 3 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยภายในตัวผู้นำ
2. ปัจจัยภายในโรงเรียน
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

มาร์ศรี สุธานี (2540 : 168 - 169) ได้ศึกษางานวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการและพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียนมี 3 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยภายในตัวผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะตน ทักษะการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ความรู้ความสามารถด้านการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดกระทำข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และความตระหนักในตนเอง

2. ปัจจัยภายในโรงเรียน ได้แก่ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายของโรงเรียน การทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู และการสร้างบรรยากาศที่ดี

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ ความคาดหวังทางการศึกษาของชุมชนและเป้าหมายซึ่งสังคมต้องการได้รับจากการศึกษา

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาเฉพาะตัวแปรบางตัวในแต่ละปัจจัยที่เห็นว่าน่าจะส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในส่วนของสังคมไทยดังนี้

ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้แก่

- 6.1 พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ
- 6.2 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 6.3 พฤติกรรมด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์

6.1 พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1984 : 8 - 9) ได้เสนอรูปจำลองแสดงลำดับขั้นของพฤติกรรมผู้นำไว้ 5 ระดับ ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการศึกษา ด้านการเป็นสัญลักษณ์ และด้านการสร้างวัฒนธรรม จากรูปจำลองนี้สามารถอธิบายได้ว่า

ด้านความรู้ด้านการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนเป็นพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งมีผลให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของตนขึ้นมาได้

ซึ่งตรงกับความคิดของแมนาส (Manasse 1986 : 169) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับระบบปฏิบัติงานของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ

เช่นเดียวกับแดนท์เลย์ (Dantley 1989 : 261) ได้แสดงความเห็นยืนยันว่าวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร ทฤษฎีการเรียนรู้และทฤษฎีการพัฒนาการของเด็ก

ในขณะที่ลอคและคนอื่น ๆ (Locke and others 1991 : 35 - 37) ก็มีความเชื่อสอดคล้องกันว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเกิดขึ้นมาจากการที่ผู้นำมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีความรู้เกี่ยวกับองค์การอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จด้วยวิธีการใด

จากที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการในด้านความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

6.1.1 แนวความคิดเรื่องผู้นำทางวิชาการ

ในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นจำนวนมาก เปอร์กี้และสมิธ (Purkey and Smith 1983 : 443) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเหล่านั้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้คล้ายคลึงกัน ดวายเป็น (Dwyer 1984) เชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมี 2 ด้าน คือ การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการสร้างบรรยากาศโรงเรียน

ในขณะที่ อับเบนและฮิวจ์ (Ubben and Hughes 1987) มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมี 3 ด้าน คือ การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และการสร้างวัฒนธรรมสำหรับโรงเรียน

ส่วนเฮคและคนอื่น ๆ (Heck and others 1990 : 100) ได้เสนอรูปจำลองทางทฤษฎีของบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยอธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำทาง

วิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศโรงเรียน และการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน จะเห็นได้ว่านักวิชาการที่กล่าวนามมานี้มีความคิดเห็นตรงกันอยู่ประการหนึ่ง คือ เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในด้านเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ในที่นี้ผู้วิจัยจะศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเฉพาะด้านการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน

6.1.2 พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน

นักวิชาการได้เสนอแนวความคิดในเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้หลายท่าน ซึ่งในแนวคิดนั้นมีทั้งส่วนที่สอดคล้องและแตกต่างกันดังนี้

ดวายเออร์ (Dwyer 1984 : 36) ได้เสนอพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนด้านการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้ 7 ประการ คือ

1. เยี่ยมชั้นเรียนบ่อย ๆ
 2. คัดเลือกครูที่สอนดีเป็นตัวอย่าง
 3. จัดให้มีการสังเกตการสอน
 4. จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการ
 5. นิเทศครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน
 6. จัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการสอน
 7. ติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล
- ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy 1987 : 56)

ได้กำหนดว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนในเรื่องต่อไปนี้

1. มีความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน
2. ประสานงานเรื่องหลักสูตร
3. นิเทศครูและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
4. ติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน

เฮคและคนอื่น ๆ (Heck and others 1990 : 107) ได้กำหนดพฤติกรรมด้านการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. พัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน

2. ประสานโปรแกรมทางวิชาการกับครู
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4. สังเกตการสอนของครู
5. ติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน
6. เน้นผลลัพธ์จากการทดสอบเพื่อปรับปรุง
7. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนการสอน
8. เยี่ยมชั้นเรียนบ่อย ๆ
9. ช่วยครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน
10. สนองตอบความต้องการของครู
11. ประเมินผลโครงการเกี่ยวกับหลักสูตร

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วนี้สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงพฤติกรรมการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน
2. เน้นความสำคัญของการเรียนการสอน
3. ส่งเสริมให้มีการนิเทศครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน
4. จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการ
5. จัดหา ทรัพยากรเพื่อใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ
6. ติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
7. ประสานงานกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการทางวิชาการ
8. ประเมินโครงการวิชาการของโรงเรียน

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการนำความรู้ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ใน การบริหารงานวิชาการ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

6.2 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 70) กล่าวว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคการบริหารจัดการศึกษาไทยปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์

(Globalization) มวลแห่งสาเหตุการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นกลายเป็นจุดรวม (Focus) สำคัญที่ทุกฝ่ายต่างสนใจใคร่ติดตามและเตรียมพร้อมที่จะปรับเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง

ธีรเดช สุขโช (2543 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะตนดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว
2. มีความคิดสร้างสรรค์ (Initiative)
3. อดทนต่อความเสี่ยง (Risk to Worthy)
4. มีความไว้วางใจได้ (Trust Worthy) มีความเป็นธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น (Confidence) บางครั้งแม้ต้องเสี่ยง
6. มีภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างคนเป็นสร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อเพื่อนร่วมงานกล้าหาญกล้าเสี่ยง
7. มีความกล้า (Courage) กล้าเสี่ยงโดยผ่านการวางแผน
8. มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ดีและสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ และยังได้กล่าวต่ออีกว่าในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตนที่ดีแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเองต้องมีลักษณะและบทบาทเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยคือ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ชัดเจน มีมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาการบริหารสูง มีความรู้ในเชิงวิชาการมากและอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาได้ ต้องแทรกแซงองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามโอกาสอันควรต้องรับรู้และเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ร่วมรับการเปลี่ยนแปลง

ขณะเดียวกันผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจถึงหลักการกระบวนการและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล

แมนาส (Manasse 1984 : 45 - 46) ได้ศึกษามูลงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการในอนาคต

พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ 2 ประการ จึงสามารถนำโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ กล่าวคือ

1. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนและบทบาทของโรงเรียน มีความเข้าใจระบบการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีวิสัยทัศน์มองเห็นสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต
2. มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีทักษะที่จำเป็นต่อสมาชิกทุกคนและทุกระบบย่อยขององค์การให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

สอดคล้องกับความคิดเห็นของคาร์เนล (Carnell 1990 : 106) ที่ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพนั้นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดโดยกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมเป็นไปได้และประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

6.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนหรือองค์กรก็ตามย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอตามที่แมนาส (Manasse 1986 : 151) ได้กล่าวว่าผู้นำย่อมนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้นำจะไม่เพียงแต่ดำรงรักษาสภาพขององค์กรให้คงอยู่เท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำซึ่งความเปลี่ยนแปลง หากองค์กรใดปราศจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นย่อมไม่ต้องมีผู้นำ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้น แมนาส (Manasse 1986 : 162) ได้กล่าวไว้ว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำย่อมต้องเข้าใจในการกระทำหรือการตัดสินใจที่แตกต่างของแต่ละบุคคล

ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของยูคิล (Yuki 1989 : 221) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าองค์ประกอบสำคัญในการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตได้สำเร็จ คือ การโน้มน้าวให้สมาชิกเห็นคล้อยตามโดยการทำให้งานที่เขาทำมีความหมายและการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่สำคัญคือการทำให้เขามีความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่าพฤติกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการริเริ่มการปฏิบัติ

เกี่ยวกับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ทิศทาง เป้าหมาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหารโรงเรียน

6.3 ปัจจัยพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

6.3.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

สมุท เตียววิศเรศ (2527 : 117) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งหากมีมนุษยสัมพันธ์อันดี จะก่อให้เกิดความชอบพอและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน มีผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันและส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์การล้มเหลวได้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 85) กล่าวถึงความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึง การรวมพลังของบุคคลเพื่อจะทำงานและมีแรงจูงใจให้ร่วมมือกันในการทำงาน โดยมุ่งที่จะให้ได้ผลผลิตสูงและขณะเดียวกันบุคคลที่ร่วมมือด้วยก็ได้รับการตอบสนองของความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคมและจิตวิทยา

เคียท เดวิท (จรัส โพธิศิริ 2529 : 173 – 174 ; อ้างอิงมาจาก Kieth Davis) ได้ให้คำนิยามและอธิบายเพิ่มเติมไว้ในหนังสือชื่อ Human Relations in Bussiness ไว้ดังนี้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และสร้างแรงกระตุ้นร่วมในกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มคนมีความปรารถนาจะทำงานร่วมกันให้ได้ผล มนุษยสัมพันธ์เป็นการนำเอาบุคคลมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามัคคี โดยได้รับความพึงพอใจ ทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคมโดยทั่วถึงกัน

6.3.2 หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ประไพพรรณ เวชรักษ์ และคณะ (2536 : 145) ได้กล่าวว่า จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เราเกี่ยวข้องจะทำให้การปฏิบัติงานและองค์การสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ วิธีการที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีมีหลักปฏิบัติดังนี้

1. ต้องศึกษาทำความเข้าใจตนเองให้ดีเสียก่อน
2. ต้องรู้หลักและวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน
3. ต้องคำนึงถึงการมีผลประโยชน์ร่วมกัน
4. ต้องมีความเชื่อในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

5. ต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 133) กล่าวว่า ผู้นำหรือหัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องติดต่อกับคนทั้งหลาย ต้องสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ยึดหลักเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าหน่วยงานที่นับว่ามีประโยชน์ คือ SRET Law ของวอลเตอร์ (Walter 1959) คือ

Security หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมั่นคงปลอดภัยไม่หวั่นไหวในการทำงาน

Reward หมายถึง ผู้นำควรให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่โอกาส

Effort หมายถึง ความมานะพยายามในการทำงาน

Tact, Timing หมายถึง การจะทำอะไรต้องให้แนบเนียน รู้จักกาลเทศะ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของคนเป็นประการสำคัญ มนุษยสัมพันธ์มีส่วนช่วยในการทำงานนั้นสำเร็จด้วยดี

ศิริราช อำไพภักดิ์ (2534 : 132) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญที่ทุกคนน่าจะยึดถือและนำไปใช้กับการบริหารงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานรวมทั้งครูอาจารย์มีภาระหน้าที่ในการเสริมสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานของตนด้วยการสร้างให้สมาชิกใหม่ในหน่วยงาน ได้สำนึกในหน้าที่การงานของตนและเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยร่วมมือประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยมีเป้าประสงค์อย่างเดียวกัน คือ ผลประโยชน์ร่วมกันและให้หน่วยงานมีความสุขร่วมเย็นเป็นปึกแผ่นและมีความรักใคร่กลมเกลียวกันอยู่ตลอดเวลา

6.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

บัญชา อึ้งสกุล (2543 : 14) กล่าวว่า การบริหารยุคโลกาภิวัตน์มีลักษณะการจัดการบริหารค่อนข้างพัฒนาไปทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งได้มุ่งเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานมากขึ้น นักบริหารชั้นนำได้พบแนวทางการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพว่าการบริหารงานอย่างเดียวไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน

ประไพพรรณ เวชรักษ์ และคณะ ได้กล่าวไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหาร ไม่ว่าจะในองค์กรธุรกิจหรือองค์กรของรัฐบาลก็ตาม หน่วยงานใดที่คนทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร หน่วยงานย่อมตระหนักได้ดีว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันดับแรกที่ทำให้เกิดความสำเร็จของงานผู้บริหารทุก

ระดับจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์อย่างยิ่ง (ประไพพรรณ เวชรักษ์ ; ระวีวรรณ โปธิ์วัง 2536 : 136)

ซูเมธ เดียวอิคเรศ (2527 : 118) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้มีไมตรีจิตต่อกันร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษามี 2 ด้าน คือ ประโยชน์ที่ได้แก่ตัวเอง ทำให้ตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอบของบุคคลอื่น และประโยชน์ที่ได้จากการบริหารงาน

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 102) เสนอว่ามนุษยสัมพันธ์เป็น พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวเอง ในฐานะที่เป็นผู้นำ ทางการศึกษาผู้นำจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดขวัญ โดยรู้จักการเกลี้ยกล่อมรู้จักการใช้กลวิธีทำงานร่วมกันกับผู้อื่นทั้งในระดับสูงกว่า ระดับเท่าเทียม กันและในระดับที่ต่ำกว่าต้องรู้จักใช้ศิลปะในการครองใจคนและรู้จักใช้แรงจูงใจให้ถูกทาง

ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์ เป็นแนวทางปฏิบัติของผู้นำหรือผู้ บริหารจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอเพื่อประโยชน์สูงสุดในการอยู่ร่วมกันคือ

1. เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่าย
3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความ

ร่วมมือซึ่งกันแลกัน

(จรัส โปธิ์ศิริ 2529 : 175)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 85 - 87) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับ

1. การสื่อสาร (Communication)
2. ก้ารเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การจูงใจ (Motivation)
4. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (Responsibility)
5. ความเข้าใจและเห็นใจกัน (Empathy)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมของคน ภาวะผู้นำและการจูงใจแล้ว ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์อีก 3 ประการ คือ

1. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่ดีของแต่ละคนย่อมมีส่วนช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

2. ความเชื่อมั่นและความศรัทธา ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารจึงจะได้รับการยอมรับซึ่งกันและกัน

3. ความพอใจ ความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างความรู้สึกพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจและช่วยลดอุปสรรคได้

จากแนวความคิดที่กล่าวมานี้สรุปว่าพฤติกรรมด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดี ความรักความศรัทธา ความนิยม ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบังเกิดประโยชน์ในหน่วยงานหรือองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

ทุมศักดิ์ อินทริรักษ์ (2543 : 61) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ พบว่า ผู้บริหารองค์การมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ คุณลักษณะและทักษะผู้นำทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยปฏิภริยาระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานจึงเป็นปัจจัยในลักษณะองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความพอใจในการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์ในความผูกพันของสมาชิกต่อองค์การ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์กันและเป็นปัจจัยสำคัญให้องค์การพัฒนาไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ

มารศรี สุธานี (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า ปัจจัยภายในตัวผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

งานวิจัยในต่างประเทศ

ชีฟและโชเฮนไฮท์ (Sheive and Schoenheit 1987) ได้ศึกษาผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวน 12 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ศึกษาธิการและผู้ช่วยโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าคนที่ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ได้นั้นจะต้องมีการประพฤติปฏิบัติเป็นลำดับขั้นตงดังนี้

1. เป็นผู้สั่งสมค่านิยมที่ถูกต้องทางการศึกษา
2. เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและเห็นคล้อยตาม
4. มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
5. ลงมือปฏิบัติจริงตามที่วางแผนไว้ โดยอาศัยความรู้ความสามารถทางการบริหาร

ทอมป์สัน (Thomson 1990 : 375) ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการหลายอย่างในการให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แต่วิธีการที่ใช้มาก 7 อย่าง เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก คือ การเขียน การพูด การจัดโครงการ การเป็นแม่แบบ การใช้เด็กเป็นศูนย์กลาง การใช้อุปมาอุปมัยและการสร้างความไว้วางใจ

เฟกิท (Fekete 1991 : 775) ได้ศึกษาองค์ประกอบวิสัยทัศน์ 5 ประการ คือ (1) เวลา (2) แหล่งกำหนด (3) ธรรมชาติของวิสัยทัศน์ (4) โครงสร้างขององค์การ (5) ยุทธศาสตร์การจัดการ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กรรมการโรงเรียน ศึกษาธิการ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองจากโรงเรียนในเขต Spokane จำนวน 3 โรงเรียน ผลวิจัยสรุปได้ว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างวิจัยครั้งนี้ ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ 5 ประการทั้งสิ้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาวิสัยทัศน์ประมาณ 3 - 5 ปี หรือมากกว่านั้น
3. วิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบทางบวกต่อการเรียนของนักเรียน

โธมัส (Thomas 1991 : 1171) ได้ศึกษาวิธีการใช้ในกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน โดยศึกษาการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลวิจัยสรุปว่า

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนโดยเน้นในเรื่องการวางแผนการให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการศึกษา

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความชัดเจน มีความมุ่งมั่น และมีวิสัยทัศน์ส่วนตนที่เหมาะสมจะสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

3. รัฐบาลองการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันที่ใช้ในการวิจัยเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิผลและให้เป็นแม่แบบได้

4. การพัฒนาคณะทำงานและวิชาชีพ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน

บริดจ์ (Bridges 1992 : 669) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และยังพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

แมคคอนเนล (McConnell 1992 : 2351 - A) ได้ศึกษาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และผู้นำแบบผู้จัดการในผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าในโรงเรียนที่มีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์