

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามลำดับดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและหลักการที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 ความหมายของพฤติกรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหาร
  - 1.2 หลักการและกระบวนการบริหาร
  - 1.3 การบริหารและการบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.1 การบริหารวิชาการ
  - 2.2 การบริหารบุคลากร
  - 2.3 การบริหารงบประมาณ
  - 2.4 การบริหารทั่วไป
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและหลักการที่เกี่ยวข้อง

##### ความหมายของพฤติกรรม

พฤติกรรม (Behavior) เกิดจากการเรียนรู้โดยอาศัยกระบวนการปฏิสัมพันธ์กันกับสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมตามความหมายของ กุญชรีย์ คำชาย (2544 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง สิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ได้ที่กระทำหรือมีประสบการณ์จากภายนอกรวมถึงความคิด ความรู้สึกและจินตนาการ ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับ ทองหล่อ วงษ์อินทร์ (2542 : 6) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรือกิจกรรมของมนุษย์ที่สามารถสังเกตได้โดยตรง หรือใช้เครื่องมือวัดได้หรือสังเกตได้โดยทางอ้อม ส่วนชัยพร วิชชาวุธ (2529 : 1) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม คือ การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าการกระทำนั้นผู้กระทำ จะทำโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวและไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตเห็นการกระทำหรือไม่ก็ตาม

นอกจากนี้ ฌิวล ฌาราโกซันและครันย์ คาร์สิซ (2546 : 3) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมไว้ว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้สึกภายในออกมาภายนอกบนพื้นฐานความเชื่อที่เกี่ยวกับธรรมชาติของจิต

ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึงการกระทำทุกอย่างของมนุษย์ที่ได้กระทำและทราบได้จากกิจกรรมที่ปฏิบัติในขณะนั้น

### พฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งนักวิชาการยอมรับว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับการศึกษามนุษย์ในเชิงพฤติกรรม จะประกอบไปด้วยงานด้านวิชาการ 3 สาขาวิชา ดังนี้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 20)

1. จิตวิทยา (Psychology) เป็นวิชาที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตลอดจนเหตุการณ์อันอันเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์
2. สังคมวิทยา (Sociology) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของสังคม โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อสังคมตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกิดขึ้นในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

3. มานุษยวิทยา (Anthropology) เป็นวิชาที่ศึกษาพฤติกรรมของสังคมหรือหมู่ชน โดยเน้นศึกษาอดีตที่เกี่ยวกับความเป็นมาของมนุษย์ ที่มีผลถึงปัจจุบันในทางวัฒนธรรม เพื่อเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมและส่งผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงพฤติกรรมของแต่ละคนที่จะนำพาภูมิหลังและบุคลิกภาพ ตลอดทั้งประสบการณ์ที่สะสมมาแต่อดีตสู่องค์กรที่ตนบริหารเพื่อกำหนดรูปแบบงานที่จะปฏิบัติและพัฒนาประสิทธิผล โดยใช้การบริหารตามแนวทางของศาสตร์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นซึ่ง วิเชียร วิทยอุดม (2547 : 424) ได้เสนอแนะให้ทราบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน พฤติกรรมการบริหารแบบนี้ผู้นำจะมีลักษณะมีความกระตือรือร้นสูง มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่มสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากที่สุด

2. พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคน ผู้นำตามรูปแบบนี้จะมีลักษณะดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน มีความเป็นมิตรภาพ ประองตองกันทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารจะแสดงให้เห็นผลลัพธ์ซึ่งเป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

### หลักการและกระบวนการบริหาร

ทฤษฎีการบริหาร มีจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการมาหลายยุคหลายสมัยโดยเริ่มตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งประสิทธิภาพของงาน จนมองเห็นคนเป็นเหมือนเครื่องจักร ต่อมา เป็นยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความคิด อารมณ์และความรู้สึกของคนในหน่วยงานมีการเน้นการจูงใจคนให้ทำงานและต่อมาก็ถึงยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่พยายามทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากร และองค์กร เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละยุคสมัยมีจุดเน้นในการบริหารที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคสมัยดังกล่าวได้มีผู้เสนอแนวคิด ทฤษฎีการบริหารในแต่ละด้านไว้เป็นจำนวนมาก ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 6-17)

1. ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow) หมายถึง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการ และให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นาน ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายทางการเสริมสร้างขวัญโดยกระบวนการบริหารและเทคนิคการบริหารบุคลากร มาสโลว์ (Maslow) ได้คิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์มีความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการใหม่แทน ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมและความต้องการอยู่เสมอ ซึ่งมนุษย์มีลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด 5 ประการคือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จ เกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จตามความรู้สึกนึกคิด

2. ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเฮร์ซเบอร์ก มีแนวคิดว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการบังคับบัญชา การนิเทศงาน เงินเดือนค่าจ้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงาน สภาพการทำงานและองค์ประกอบจูงใจ (Motivating Factors) ซึ่งเป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

3. ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Hider) ซึ่งไฮเดอร์ ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีไว้ว่า "หากทราบว่าบุคลากรใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้น โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น" และ "หากทราบว่าบุคลากรใดไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วยโอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น"

4. ทฤษฎี 3 ตัว ของขงจื้อซึ่งได้อธิบายทฤษฎี 3 ตัวนี้ว่า มีลักษณะเอามือปิดหู ปิดตา ปิดปากโดยตัวที่ 1 เอามือปิดหู หมายถึง การควบคุมการฟังและการได้ยิน ตัวที่ 2 เอามือปิดตา หมายถึง ควบคุมการดูและการมองเห็น ส่วนตัวที่ 3 เอามือปิดปาก หมายถึง การควบคุม การพูดและการแสดงออก

5. ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ คิดค้นทฤษฎี X และ Y ขึ้นมาโดยมีสมมติฐานที่ต่างกันดังนี้

5.1 ทฤษฎี X เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยานและไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบให้สั่งการ เห็นแก่ตัว มากกว่าองค์การ มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นคนโง่และมักจะถูกหลอกได้ง่าย

5.2 ทฤษฎี Y เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนจะให้ความร่วมมือให้การสนับสนุน ร่วมรับผิดชอบ ขยันและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง และมักจะพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

6. ทฤษฎี Z ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้ คือ โอยูชิ (Ouchi) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California at Los Angeles) ได้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน โดยมีแนวคิดว่าองค์การต้องมีกฎเกณฑ์ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการ ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของบุคลากรในองค์การ ในการบริหารตามทฤษฎี Z นี้ โอยูชิ กำหนดให้มืองค์ประกอบ ที่สำคัญ 4 ประการคือ การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วม ในการตัดสินใจ

7. ทักษะของผู้บริหารโดย แคทซ์ (Katz) ได้วิเคราะห์ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ตนเองได้ดีเพียงใด จะประสบความสำเร็จมากหรือน้อย กว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ (Three Skills Method) คือ

7.1 ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ซึ่งทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย ทักษะทางการวางแผน ทักษะด้านการจัดการ ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร

7.2 ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน

7.3 ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของ หน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่บริหารกับหน่วยงานอื่นๆ

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความรู้และทักษะด้านการบริหารตามทฤษฎีเหล่านี้ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

### กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้ร่วมงานของแต่ละคนในองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 6-10)

1. กระบวนการบริหารของกุลลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) เป็นกระบวนการบริหารที่นิยมมากและสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการบริหารงานทั่ว ๆ ไป กระบวนการบริหารนี้มีชื่อย่อว่า POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning = P) หมายถึง การจัดวางโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1.2 การจัดหน่วยงาน (Organizing = O) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การแบ่งส่วนงานและการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

1.3 การจัดวางตัวบุคลากร (Staffing = S) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

1.4 การอำนวยความสะดวก (Directing = D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

1.5 การประสานงาน (Co - ordinating = Co) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือที่ดีและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง

1.6 การรายงาน (Reporting = R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

1.7 การงบประมาณ (Budgeting = B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

2. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 6 -13) กล่าวไว้ว่า การบริหารทั่วทั้งองค์กร หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า TQM มีหลักการสำคัญ คือ เน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ลงมาจนถึงพนักงานระดับล่าง ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานและ

กระบวนการทำงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เทคนิคในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีองค์ประกอบ 8 ประการดังนี้

2.1 เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตนเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่นจริงจังยาวนานและทั่วทั้ง องค์กร การผูกพัน ในที่นี้หมายถึง การเสียสละทรัพยากร เช่น เวลา กำลังคน และงบประมาณ

2.2 การรณรงค์ให้เกิดความรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จนเกิดจิตสำนึกขึ้นทั่วทั้ง องค์กร (Awareness) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายทุกระดับให้บุคลากรรับทราบ ชี้แจง เจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.3 การตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) หมายถึง การกำหนด ผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งสามารถวัดได้

2.4 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร ด้านการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมจัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบ ของคณะทำงานและหน่วยงานแต่ละระดับ

2.5 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนเพื่อให้ระบบ การพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์กร โดยการนำเอาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กร 8 ประการนี้นำไปปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลาที่จะดำเนินการให้สำเร็จไว้ด้วย

2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล (Accountability) เมื่อพนักงาน มีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแล้ว คณะทำงานพัฒนาคุณภาพ จะต้องมีการติดตามความก้าวหน้า ควบคุมดูแล วัดผลงานและประเมินความสำเร็จด้วย

2.7 การแสดงความชื่นชมต่อบุคลากรในความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ ของการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงแสดงความชื่นชม ต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ขณะเดียวกันก็เป็นการรณรงค์ กระตุ้นให้พนักงานที่ยังไม่ได้เข้าร่วมหันมาร่วมหรือสนับสนุน กิจกรรมคุณภาพด้วยความสมัครใจ

2.8 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบพัฒนาคุณภาพ (Renewal) ระบบพัฒนาคุณภาพ ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) ในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 6 -15) อธิบายว่า การบริหารตาม วัตถุประสงค์ เป็นแนวทางการบริหารงานที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือผลงานเป็นหลักการ บริหารตามวัตถุประสงค์ จึงเป็นระบบการบริหารงานระบบหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารสามารถ เชื่อมโยงเครื่องมือและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ของงาน มีสาระสำคัญที่สามารถสรุปได้ว่าเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ บริหารงานให้มีความเชื่อมโยงด้านวัตถุประสงค์ระหว่างฝ่ายอำนาจการและฝ่ายปฏิบัติการโดย

เน้นด้านที่เกี่ยวกับการวัดและการควบคุมตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มแรกกระบวนการบริหาร โดยมีกระบวนการบริหารตามขั้นตอนดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3.2 กำหนดคุณลักษณะของงานที่มุ่งหวังจะให้เป้าหมายของการดำเนินงาน

3.3 ใช้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นเครื่องนำทางสำหรับการปฏิบัติงาน

หลักการและกระบวนการบริหารที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าหรือเท่ากับความสำเร็จในผลลัพธ์ ดังนั้นศาสตร์ทางการบริหารจะมีจุดเน้นที่ชัดเจนเมื่อผู้บริหารสามารถนำกระบวนการบริหารไปปรับและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมในองค์กร

#### การบริหารและการบริหารการศึกษา

การบริหาร เป็นกระบวนการที่ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามรูปแบบที่ต้องการ และทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ซึ่งมีนักบริหารหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 47) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อองค์กรเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม โดยใช้บุคลากรในฐานะตัวแทนเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539 : 59) สรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การติดตามและการประเมินผลของงานความหมายนี้มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของสมยศ นาวิการ (2536 : 18) ได้นิยามว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกในองค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้น จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติการกิจตามความมุ่งหมายขององค์กรโดยการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในองค์กรจนประสบความสำเร็จ

การบริหารการศึกษา เป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางมากมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2530 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่บุคลากรหลายคนร่วมกันดำเนินการ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและรับผิดชอบของหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและชุมชน ให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม แนวความคิดนี้ยังสอดคล้องกับทัศนะของ สติติ กองคำ (2542 : 10) ที่สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่าการบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมที่บุคลากรหลาย ๆ คนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในทุกด้าน เช่น

พัฒนาความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ด้วยกระบวนการที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับที่ อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 40) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้ค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จากความหมายของการบริหารการศึกษาของนักการศึกษาในหลายทัศนะสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมทางสังคมที่ต้องอาศัยกลุ่มบุคลกรร่วมมือกันดำเนินการด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้งานการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

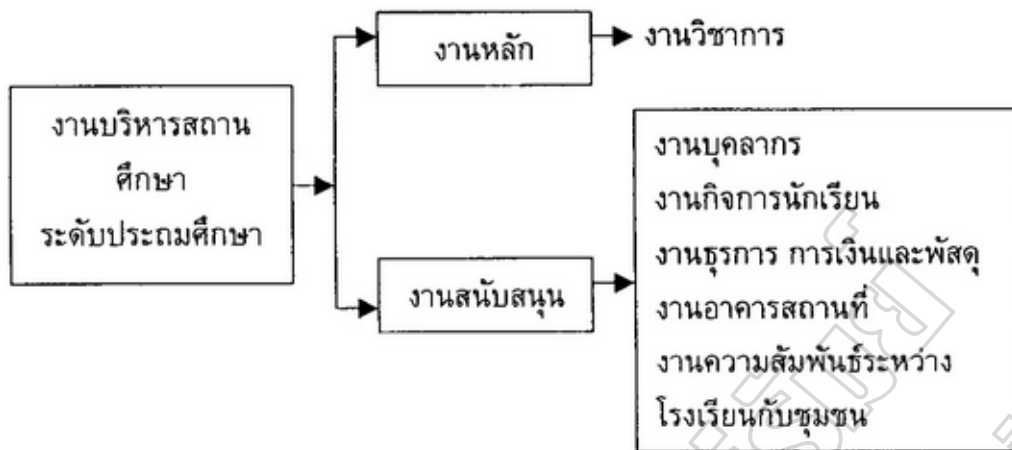
### การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษารุดลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนเก่ง เป็นคนดีและมีความสุข ก่อนที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ สถานศึกษาส่วนใหญ่จะอยู่ในความควบคุมดูแลจากหน่วยงานทางการศึกษาระดับสูงกว่า ที่มีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งจะแบ่งโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาครอบคลุมไว้เป็น 6 งาน คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแต่เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา สถานศึกษาทุกแห่งจึงปรับโครงสร้างและรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขึ้นใหม่ ตามกรอบการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็น 4 ด้าน คือการบริหาร วิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไปดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 12)

#### การบริหารวิชาการ

โดยแท้จริงแล้วงานบริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารและงานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติย่อมต้องมีงานทุกอย่างที่เหมือนกันทั้งสิ้น โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักและเป็นงานที่เกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียน ส่วนงานอื่น ๆ นั้นถือเป็นงานที่สำคัญรองลงมาและเป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการให้สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังแผนภูมิต่อไปนี้ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545 : 139)





ภาพประกอบที่ 1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

จากโครงสร้างการบริหารดังกล่าวนี้ จึงถือได้ว่าการบริหารงานวิชาการ เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลผลิตของสถานศึกษาจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด งานวิชาการจะเป็นเครื่องมือและเป็นตัวบ่งชี้ระดับคุณภาพได้อย่างชัดเจน ซึ่งการบริหารวิชาการตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 112) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดที่จัดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรรับผิดชอบและเป็นผู้นำของครูด้านวิชาการ สถานศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ ถ้างานวิชาการไม่มีคุณภาพงานอื่น ๆ ก็จะไม่มีความหมายตามไปด้วย

ดังนั้น งานวิชาการจึงเปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษาในแต่ละแห่งซึ่งสอดคล้องกับ สมเดช สีแสง (2544 : 31) ให้ความหมายว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของครูและนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และกมล ภูประเสริฐ (2545 : 6) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ คือ การกำหนดนโยบาย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การนิเทศภายในเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการจัดบริการทางการศึกษา

## การบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานโดยตรง ผู้บริหารที่ดี คือผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารบุคลากรให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดซึ่ง สมเดช สีแสง (2544 : 430) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถมาทำงานให้เพียงพอ เพื่อการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนการบำรุงขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นศิลปะ ในการเลือกคนใหม่ใช้คนเก่าให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของคนเหล่านั้นมากที่สุด ระบบการบริหารงานบุคลากรและประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิธีการเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งซึ่งกำหนดไว้เป็น 2 แนวทางดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 48)

1. ระบบคุณวุฒิหรือคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบยึดคุณความดี ความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ เป็นระบบที่บรรจุคนในตำแหน่งงานของรัฐบาล คือการใช้วิธีการสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน ไม่คำนึงถึงการเมือง มีหน่วยงานของรัฐที่ดูแลเรื่องนี้คือ สำนักงานข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู หลักการตามระบบคุณธรรม จำแนกเป็น 4 ประการคือ หลักความสามารถ (The Rule of Competence) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity)

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ระบบนี้เป็นการบริหารงานในส่วนของการเมืองหรือพรรคการเมืองที่ได้รับชัยชนะจากการเลือกตั้ง จึงตอบแทนตำแหน่งให้เป็นสินน้ำใจที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุน เหตุผลที่นำระบบอุปถัมภ์มาใช้เพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลหรือเพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบายให้เกิดเอกภาพในการบริหารและการปกครอง ส่วนกระบวนการในการบริหารบุคลากร มี 4 ขั้นตอนดังนี้

- 2.1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
- 2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร
- 2.3 การพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การให้พ้นจากงาน

จากแนวคิดในการบริหารงานบุคลากรที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพสูงสุดโดยเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหา การใช้และการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การให้สวัสดิการและการให้พ้นจากงาน เพื่อให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นานที่สุดตลอดจนมีความสุขและความพอใจในการปฏิบัติงาน

## การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ ถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ซึ่ง ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 48-62) กล่าวว่าการบริหารงบประมาณ คือ การจัดสรรด้านการเงินซึ่งสัมพันธ์กับงบประมาณ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณของกิจกรรมการบริหารโดยให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดตลอดจนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงบประมาณของ ประเทือง ทวีสิน (2541 : 311) ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณว่าอาจจัดแบ่งได้ 2 ลักษณะดังนี้

### 1. แบ่งตามวิธีการจัดทำงบประมาณ

1.1 งบประมาณแบบแสดงรายการ เป็นงบประมาณที่แบ่งการใช้จ่ายเป็นหมวดตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินเช่นหมวดเงินเดือน ค่าจ้างซึ่งสามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามรายการที่กำหนดให้ในงบประมาณ แต่ไม่สามารถรู้ว่างบประมาณนั้นก่อให้เกิดผลงานอะไรบ้าง

1.2 งบประมาณแบบแสดงผลงาน เป็นการแสดงงบประมาณ โดยแสดงโครงการหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ที่ระบุผลงานและค่าใช้จ่ายทั้งหมด

### 2. แบ่งตามการจัดสรรงบประมาณ

2.1 งบประมาณแยกตามหน่วยงาน

2.2 งบประมาณแยกตามลักษณะงาน

2.3 งบประมาณตามแผนงานโครงการ

จากความหมายของการบริหารงบประมาดังกล่าวนี้พอสรุปได้ว่าเป็นการใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งผู้บริหารต้องดำเนินการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยไม่กระทบต่อปัจจัยอื่น

### การบริหารทั่วไป

ในการบริหารทั่วไปประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 2 ประการ คือ การวางแผนและการจัดองค์การดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การวางแผน (Planning )

การวางแผน เป็นการกำหนดทิศทางของการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่ง อูทัย บุญประเสริฐ (2543 : 19-20) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ โดยจะกำหนดสิ่งที่คาดหวังในอนาคตภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรซึ่งจะเห็นว่า การวางแผน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 กระบวนการคือ

1. มีกระบวนการที่แน่นอนต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ตั้งแต่การเตรียมการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การควบคุมกำกับติดตามและการประเมินผล
2. มีการคาดคะเนการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริงว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เพื่ออะไร ใครทำ ทำเมื่อไร ใช้ทรัพยากรจากที่ใด มากน้อยเพียงไรและจะหาได้จากที่ไหน ผลที่ได้จะเป็นอย่างไร
3. มีการตัดสินใจ เพราะทุกขั้นตอนของการวางแผนต้องใช้การตัดสินใจที่ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์การตลอดจนการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวางแผน
4. มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน สำหรับขั้นตอนการวางแผน ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 60) กำหนดเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้
  - 4.1 การเตรียมการก่อนการวางแผน
  - 4.2 การจัดทำแผน
  - 4.3 การนำแผนสู่การปฏิบัติ
  - 4.4 การติดตามประเมินผล
  - 4.5 การปรับแผนหรือการนำแผนไปจัดทำใหม่

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนต้องมีขั้นตอนอย่างน้อย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
  - 1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา
  - 1.3 การประเมินปัญหาและความต้องการ
  - 1.4 การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ
2. ขั้นตอนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 กำหนดนโยบาย
  - 2.2 ขั้นตอนการวางแผน
  - 2.3 กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย
  - 2.4 กำหนดงบประมาณ
  - 2.5 กำหนดวิธีการดำเนินงาน
  - 2.6 จัดทำแผนและโครงการ
  - 2.7 กำหนดวิธีการประเมินผล
3. ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ
  - 3.1 การเตรียมการก่อนดำเนินการ
  - 3.2 การดำเนินงานตามแผนงานและโครงการ
4. ขั้นกำกับติดตามประเมินผล

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการก่อน การปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่าจะงานที่ต้องปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบ การบริหารอื่นอีกมากจึงสามารถดำเนินการให้สำเร็จได้

#### การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่สามารถให้การประกอบการขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และการจัดองค์กร จะชี้ให้เห็นวิธีการในการแจกจ่ายงานตามหน้าที่และตำแหน่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกันไป (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2540 : 65)

สรุป ความหมายของการจัดองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ อย่างมีความสุขซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

สำหรับขอบข่ายในการบริหารทั่วไปจะรวมถึงการบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1. การบริหารงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มี คุณภาพเหมาะสมตามควรแก่วัยและความแตกต่างระหว่างบุคคลากร มีทักษะการดำเนินชีวิต มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รวมทั้งการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข งานกิจการนักเรียน จึงเป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษาที่จะต้องจัดเป็นงานเสริมวิชาการ

การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การดำเนินกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายดังนี้ (กิติมา ปรีดีติลภ. 2532 : 165)

##### 1. การจัดทำทะเบียนประวัติ

##### 2. การปกครองนักเรียนและวินัยสถานศึกษา

3. การจัดบริการต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุด การแนะแนว อาหารกลางวัน การตรวจ ร่างกาย ความปลอดภัยในการรับ – การส่งนักเรียน

##### 4. การจัดกิจกรรมนักเรียน กิจกรรมที่ควรจัดได้แก่ สภานักเรียน ชุมนุ่มต่าง ๆ

การบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาจะต้องจัดเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทุกด้านนอกจากการสอนหนังสือ เป็นการจัดมวลประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้ใช้ความสามารถสร้าง คุณสมบัติสำหรับคุณภาพชีวิตเป็นกิจกรรมที่สร้างเสริมความถนัด ความสนใจของผู้เรียน ได้แก่ กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมสุขภาพอนามัยอื่น ๆ (ศิริพร ยัมย่อง. 2539 : 34) สอดคล้อง กับ สมเดช สีแสง (2544 : 805) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกิจกรรมนักเรียนที่จัดขึ้น เพื่อให้ นักเรียนได้รับรู้ ทั้งที่ต่อเนื่องกับหลักสูตรและไม่ต่อเนื่องกับหลักสูตร โดยมีจุดมุ่งหมาย

ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดพัฒนาในตัวเด็กซึ่งได้แก่ การสำรวจเด็กเข้าเรียน การโอน การย้าย การรับนักเรียน งานทะเบียนนักเรียน การจัดชั้นเรียน การปกครอง การรักษาระเบียบวินัยและส่งเสริมกิจการนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นกิจกรรมของนักเรียนทั้งหมด ยกเว้น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการบริหารงานกิจการนักเรียน ก็เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผล ฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักในภารกิจและการดำเนินการบริหารจนบรรลุความมุ่งหมายของหลักสูตร

## 2. การบริหารงานอาคารสถานที่

การบริหารอาคารสถานที่ เป็นการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่ง กิติมา ปรีดีติติก (2532 : 197) กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การรู้จักจัดหา รู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้ง การควบคุมดูแลรักษา การให้บริการแก่ชุมชนและการรู้จักส่งเสริมทำนุบำรุงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้มีสภาพดี และสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ของสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเรามุ่งให้การเรียนการสอนบรรลุอย่างสมบูรณ์ ก็จำเป็นต้องจัดอาคารสถานที่ของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพดีถูกหลักวิชาการ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากที่สุดและประหยัดที่สุดในเรื่องนี้ สวัสดิ์ จงกลและจันทร์ คุปตะวาทีน (2533 : 21) กล่าวว่า การบริหารอาคารสถานที่ เป็นสาระของการดูแลตกแต่งสถานศึกษาให้เหมาะสม สวยงาม สะอาดเรียบร้อย มีที่นั่งพักผ่อน มีสนามเด็กเล่นและจัดอาณาเขตบริเวณให้เหมาะสมถูกสุขลักษณะ ไม่มีอันตรายต่อครูและนักเรียน อาคารอยู่ในสภาพดีใช้งานได้ จัดเป็นสัดส่วนสะดวกต่อการเรียนการสอน เป็นแหล่งที่สามารถหล่อหลอมนักเรียนได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษาให้เป็นพลเมืองดีของประเทศชาติ นอกจากนี้ สมเดช สีแสง (2544 : 876-878) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานอาคารสถานที่ไว้ดังต่อไปนี้

1. การรู้จักจัดหา รู้จักใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งการกำหนดให้มีการควบคุมดูแลการให้บริการชุมชน การรู้จักบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ที่มีอยู่ให้คงสภาพดีและสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอ
2. ลักษณะที่เกี่ยวกับงานดูแลรักษาและการซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ร่มรื่น สะอาด เรียบร้อย สวยงาม รวมทั้งการวางแผนใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การดูแลอาคารสถานที่ให้สะอาดปลอดภัย ร่มรื่นสวยงามเป็นระเบียบ การรักษาซ่อมแซมอาคาร การใช้อาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การควบคุมดูแล การจัดกิจกรรมและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาให้สวยงามส่งเสริมการเรียนรู้อุบัติของเด็ก

ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 19) ได้กำหนดจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาปัจจุบันโดยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานไว้ดังนี้

4.1 การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบและบริเวณสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ดีจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้สะอาด ร่มรื่น และสวยงาม

4.2 จัดกิจกรรมส่งเสริม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาและชุมชนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

4.3 จัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด และจัดครุภัณฑ์ประจำห้อง พร้อมทั้งจัดให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4.4 ซ่อมแซมบำรุงรักษาครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอนให้พร้อมที่จะใช้งาน

4.5 พัฒนาผู้บริหารและลูกจ้างเกี่ยวกับการจัดทำสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน

สำหรับอาคารสถานที่ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. อาคารเรียน ซึ่งรวมถึงห้องเรียน และห้องพิเศษต่าง ๆ ห้องพักครู ห้องพยาบาล ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพัสดุ ฯลฯ

2. อาคารประกอบ หรือสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ เช่นอาคารอเนกประสงค์ โรงฝึกงาน โรงอาหาร ห้องส้วม เรือนเพาะชำ รั้ว ถังประปา ฯลฯ

3. บริเวณสถานศึกษา เช่น สนาม ถนน ที่พักผ่อนหย่อนใจ

การที่ผู้บริหาร จะสามารถบริหารอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องทราบขอบข่ายของงานว่าครอบคลุมถึงลักษณะใดบ้าง โดยทั่วไปแล้วงานอาคารสถานที่ มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะงาน 5 ด้าน ดังนี้

1. การจัดสร้างอาคารสถานที่
2. การใช้อาคารสถานที่
3. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
4. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่
5. การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

ในการบริหารอาคารสถานที่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานตามขอบข่ายงานอาคารสถานที่ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 168)

1. งานการจัดสร้างอาคารสถานที่ ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ดังนี้
  - 1.1 ขอบประมาณจัดสร้างอาคารสถานที่
  - 1.2 ควบคุมการก่อสร้างให้ถูกต้อง
  - 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการรื้อถอนอาคารถูกต้องตามระเบียบและกฎหมาย
  - 1.4 จัดการที่ดินของสถานศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบของราชพัสดุ

- 1.5 ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนแก้ปัญหาการขาดแคลนอาคารสถานที่
- 1.6 จัดให้มีการตกแต่งอาคารสถานที่
2. การใช้อาคารสถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้
  - 2.1 การวางแผนการใช้อาคารสถานที่โดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม
  - 2.2 จัดให้มีแผนผังบริเวณสถานศึกษา ห้องเรียน
  - 2.3 จัดให้มีตารางการแสดงการใช้อาคารสถานที่
  - 2.4 ให้บริการด้านอาคารสถานที่ แก่ชุมชนในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
3. งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังนี้
  - 3.1 ตรวจสอบสภาพอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ
  - 3.2 จัดให้มีการซ่อมแซมอาคารสถานที่ที่ชำรุด
  - 3.3 จัดให้มีการแบ่งหน้าที่อาคารสถานที่ของบุคลากร
  - 3.4 ส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาอาคารสถานที่
4. งานควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดังนี้
  - 4.1 จัดเวรยามดูแล ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย
  - 4.2 ตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ ให้เป็นไปตามข้อตกลงระหว่างบุคลากร
  - 4.3 ดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีผู้ขอใช้อาคารสถานที่
  - 4.4 ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดูแลรักษาอาคารสถานที่
5. งานประเมินผลการใช้อาคารสถานที่
  - 5.1 ประเมินผลการใช้อาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ
  - 5.2 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
  - 5.3 ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการรักษาอาคารสถานที่

เท่าที่นักเรียนจะมีส่วนร่วมได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารอาคารสถานที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรคำนึงถึงการจัดสร้าง การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้มีสภาพที่ร่มรื่น สวยงาม สะอาดตลอดจนการใช้อาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพสามารถจัดสรรส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

### 3. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษากับบ้านและชุมชนซึ่ง พินิจดา วีระชาติ (2542 : 55) สรุปว่า วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบ้านหรือผู้ปกครอง โดยทางตรงและทางอ้อมแล้วจึงขยายความร่วมมือไปสู่หน่วยงานและสถาบันอื่นในชุมชน นอกจากนี้ สมเดช สีแสง (2544 : 919 - 920) ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้



1. สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและ ขณะเดียวกันสถานศึกษาก็จะต้องยอมรับประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสถานศึกษาและมีหน้าที่ รับผิดชอบต่อสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนั้นสถานศึกษาต้องยอมรับความช่วยเหลือจากชุมชนด้วย

2. ชุมชนควรมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ สถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback ) ให้ความร่วมมือสนับสนุนการจัด กิจกรรมแรงงาน เงิน วัสดุ วิทยากรจะทำให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงการเรียนการสอนและ พัฒนาสถานศึกษาได้มากขึ้น

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การนำสถานศึกษาออกสู่ชุมชนและการนำชุมชนเข้าสู่สถานศึกษา

4. เป็นงานที่สถานศึกษาพยายามดึงดูดทรัพยากรในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ สถานศึกษาให้มากที่สุดและให้ชุมชนได้มีโอกาสใช้บริการจากสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยไม่ลืม กิจกรรมหลักของสถานศึกษาคือ การเรียนการสอน

5. สถานศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่เยาวชนในท้องถิ่นสถานศึกษากับชุมชนย่อมจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันซึ่งการดำเนินงาน ของสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือความศรัทธาของประชาชนที่ มีต่อสถานศึกษาตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การสร้างสิ่งเหล่านี้ให้ เกิดขึ้นกับสถานศึกษาในหมู่ประชาชนต้องอาศัยวิธีการประชาสัมพันธ์

6. การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การช่วยเหลือและการประสานงานระหว่าง สถานศึกษากับชุมชนโดยมุ่งสร้างสรรค์และก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษา

7. การให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีโอกาสเข้าร่วมในการให้ข้อมูลและ เสนอแนะกิจกรรมของสถานศึกษา การให้ชุมชนเข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาสถานศึกษา ใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะ ต้องมีทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครองเพื่อความ ร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาและเยาวชนของชาติให้มีความรัก ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ชุมชนและสังคมนั้นให้เจริญก้าวหน้ามั่นคงในทุก ๆ ด้านและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนจะช่วยประชาสัมพันธ์ชื่อเสียง ความศรัทธาที่ชุมชนจะมีต่อสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่มีผู้วิจัยในประเทศ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร พบประเด็นที่สำคัญตามลักษณะของการวิจัย เช่น การวิจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านทักษะการบริหารและกระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ ดังนี้

ดำรง คำจันทร์บุญเรือง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตการศึกษาที่ 8 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามทฤษฎีของ Reddin แล้วนำมาหาค่าร้อยละ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตการศึกษาที่ 8 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยมีแบบของนักบริหารร้อยละ 92.28 แบบเผด็จการร้อยละ 4.21 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 3.51 เมื่อพิจารณาคะแนนมิติการบริหาร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ด้านมิติกิจการงานอยู่ระดับปานกลาง ด้านมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก ทั้งยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งยาวนานจะมีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูง

สมหวัง เชื้อนแก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน ที่แสดงออกถึงทักษะการบริหารงานใน 3 ด้านคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงทักษะการบริหารงานในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค สำหรับทักษะที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ปฏิบัติตัวเป็นกันเองกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ด้านความคิดรวบยอด คือ เข้าใจวิธีการพัฒนาคุณภาพของครูโดยสนับสนุนให้ครูเข้าอบรมทางวิชาการในด้านเทคนิค คือ กำหนดมาตรการให้ครูเตรียมการสอนล่วงหน้าส่วนทักษะที่อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครูในการจัดห้องสมุด ด้านความคิดรวบยอด คือ เชื่อมั่นและเข้าใจกระบวนการนิเทศภายในโดยมี การนิเทศอย่างเป็นระบบและด้านเทคนิค คือ แนะนำการจัดระบบการใช้ห้องสมุด

จตุพร เขียววานิช (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติจริงในระดับมากในด้านการวางแผน การจัดองค์กรและการควบคุมกำกับดูแล ยกเว้น

ด้านการนำองค์กรมีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง ส่วนความคาดหวังนั้น ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารงานทุกด้านในระดับมาก ส่วนทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านมโนทัศน์อยู่ในระดับปานกลางส่วนความคาดหวังนั้น ผู้ช่วยผู้บริหาร ต้องการให้ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ในระดับมาก

บุญรักษ์ ยอดเพชร (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินสภาพขวัญกำลังใจของครูในสถานศึกษาประถมศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจของครูในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นข้าราชการครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนและปฏิบัติงานประจำอยู่ในสถานศึกษาประถมศึกษา จำนวน 360 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 360 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับ ดีมาก ครูในสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับดีมาก และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษาประถมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มงคล ภูธรธวานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา แสดงพฤติกรรมทางการบริหารโดยรวมในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารด้านบุคลากรกับด้านวิชาการพบว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการบริหารด้านบุคลากรมากกว่าพฤติกรรมด้านวิชาการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารโดยรวม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ตนเองได้แสดงพฤติกรรมการบริหารมากกว่าที่ครูคิดเห็น

วิศวานาถ ชานาญเนา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ในด้านการครองตน ครองคน ครองงาน พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา รวมทุกด้านอยู่ในระดับมากและเป็นรายด้าน ก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูผู้สอนรวมทุกด้าน ต่างก็เห็นว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน การเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยและครูผู้สอนในแต่ละด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ที่ระดับ .01 โดยหัวหน้าสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอนและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน

อัมพร พิณะสา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้วิธีการ ประชุมอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 6 งาน การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันในการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ปัญหาที่สำคัญในการตัดสินใจ ได้แก่ การขาดข้อมูลข่าวสาร ขาดประสบการณ์ และขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ

พิกุล คำเพชรดี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่าเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วยแบบนักพัฒนาร้อยละ 47.12 แบบผู้นำยึดระเบียบร้อยละ 4.44 แบบผู้นำเผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 0.44 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วยผู้นำแบบนักบุญร้อยละ 35.56 ผู้นำแบบนักประนีประนอมร้อยละ 4.44 แบบผู้นำหนึ่งงานร้อยละ 4.00

วีระวงศ์ สุวรรณพันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชายโอกาสทางการศึกษาตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอนและศึกษาแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารตามความคาดหวังของครูผู้สอน ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มครูผู้สอนโรงเรียนชายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสิ จังหวัดลำพูน จำนวน 161 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ โดยใช้คำถามที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละและสรุปวิเคราะห์เป็นข้อความเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และคาดหวังของครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูผู้สอนแยกตามภารกิจการบริหาร พบว่าผู้บริหารควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในงานตามภารกิจอย่างต่อแท้ เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนา สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูผู้สอน นอกจากนั้นควรพัฒนาความรู้ความสามารถในการวางแผน

การนิเทศ การติดตาม ควบคุมและการประเมินผลเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บุญลือ จันทรศร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และเมื่อจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกจังหวัดเช่นกัน

2. พฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและจังหวัดที่ตั้ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาประถมศึกษาอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางขนาดใหญ่และเมื่อจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกจังหวัด

4. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาประถมศึกษาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและจังหวัดที่ตั้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) และในระดับสูงเมื่อจำแนกตามขนาดและจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา

อภิวัฒน์ บุญเรือง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลการจัดกิจกรรมดีเด่นในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ กรณีศึกษาด้านงานกิจการนักเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านสภาพบริบท ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นผู้ศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของชุมชนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะแสวงหาข้อมูลที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ประกอบการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยเทคนิคและวิธีการเชิงยุทธศาสตร์ เช่นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามความต้องการของชุมชนมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานตลอดจนศึกษาปัญหาของหน่วยงานไว้ล่วงหน้าเพื่อนำสถานศึกษาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวกับกิจกรรมของ ชุมชนมากขึ้น

2. ด้านการวางแผน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในหน่วยงาน ส่วนวิธีการที่นำมาใช้ในการวางแผน

นั้นจะเปิดโอกาสให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

3. ด้านการดำเนินการตามแผน พบว่าผู้บริหารใช้วิธีการแบบประชาธิปไตย โดยการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันแล้วมอบหมายให้ดำเนินงานทั้งแบบที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และแบบที่เป็นคณะบุคคลให้ทำงานร่วมกัน

4. ด้านการประเมินผล ผู้บริหารจะมีรูปแบบในการประเมินผลหลายรูปแบบ คือการประเมินผลด้วยตนเองและให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันประเมิน วิธีการประเมินผลจะประเมินจากผลสำเร็จของงานที่เป็นรูปธรรมหรือจากผลงานที่เป็นจริงจากการดำเนินงาน

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์สูง บรรยากาศในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับบรรยากาศมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชรินทร์ หงษ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 19 ในทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินภายนอก คือ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเมตตากรุณาและการดำรงชีพอยู่ในความพอดี

ธวัช บุญยเมธี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้ และบทบาทที่เป็นความจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทในอุดมคติ 4 ด้านคือ บทบาทด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารทั่วไป ส่วนบทบาทที่รับรู้ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากและบทบาทที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบบทบาทที่รับรู้และบทบาทที่เป็นจริงโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรณี ใจเพิ่ม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีทักษะการบริหารงานและมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผู้บริหารมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และมีผลการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อทักษะและผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมโภชน์ อนันต์โรจน์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการพัฒนางานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การพัฒนางานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลอยู่ในระดับมากและพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการที่สัมพันธ์กับการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผล มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มารินทร์ เมฆดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5 ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ผลการศึกษาพบว่า ในมาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีในระดับมากและอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนในมาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการในระดับมากทุกตัวบ่งชี้และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารในภาพรวมรายมาตรฐานทุกตัวบ่งชี้ไม่มีความแตกต่างกัน

สรุปผลจากการวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานในการจัดองค์กร ด้านการบริหารบุคลากรและด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนและด้านการจัดการงบประมาณอยู่ในระดับปานกลางส่วนพฤติกรรมด้านการใช้ภาวะผู้นำในการแสดงออกถึงความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ผลการศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาดำเนินการโดยครูสายผู้สอนซึ่งพื่อนำเสนอต่อไปนี้

อเดลแมน (Adelman. 1981 : 464 – A) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์แบบผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่และครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของเมืองนาสวิลล์ เดวิดสัน เคนตี้ สหรัฐอเมริกาพบว่าครูใหญ่ทั้งระดับประถมและมัศึกษามีความต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานและมีมติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกับครูผู้สอนและมีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามีมติมุ่งงาน ส่วนครูมัศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานมากกว่ามีมติมุ่งสัมพันธ์

อัลฮัสซัน (Alhussan. 1989 : 219) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคใต้ของประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นแบบมีมติสัมพันธ์มากกว่าเป็นแบบกิจสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมและไม่ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

กิลเบิร์ต (Gilbert. 1991 : 208) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทผู้รับใช้ ผู้นำที่ดี ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ตามที่ดีและเป็นผู้ส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งความเชื่อทางด้านศาสนาในฐานะที่เป็นแบบอย่างที่ดีของชุมชน ต้องมีความประพฤติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา

หลิน (Hlin. 1993 : 263) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ที่เป็นจริงตามอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาพบว่ามนุษยสัมพันธ์และความประพฤติ มีผลกระทบต่อครูในสถานศึกษาประถมศึกษาและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

การ์ดเนอร์ (Gardner. 2004 : 170) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อำนาจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างทางอารมณ์ ซึ่งรูปแบบการบริหารมีความเหมาะสมตามบทบาทของตำแหน่ง นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงจะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ยากเนื่องจากการใช้อารมณ์จะส่งผลต่อพฤติกรรมด้านการตัดสินใจและการปรับปรุงงานตลอดจนผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร

ฮาร์ท (Hart. 2005 : 206) ได้ศึกษาผลการตรวจสอบทัศนคติและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติของผู้บริหารจะสะท้อนลักษณะจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ระดับมืออาชีพและการแสดงความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบต่อหลักจิตวิทยา ส่วนปัจจัยด้านอื่น เช่น อำนาจการสั่งการ การเร่งรัดงานและชุมชนไม่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริหาร

สรุป จากผลการวิจัยต่างประเทศที่กล่าวมาพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก มีมนุษยสัมพันธ์และความประพฤติดี มีภาวะผู้นำสูง เคยผ่านการฝึกอบรมจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนด้านขนาดของสถานศึกษาจะไม่มีผลที่จะทำให้พฤติกรรมผู้บริหารเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด