

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีผลกระทบมาสู่สังคมไทยอย่างมาก โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่จะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานในทุกช่วงชั้นของการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษาให้มีมากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องมั่นฝึกฝนให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถเข้าร่วมแข่งขันกับนานาชาติให้ได้ อย่างทัดเทียมเหมาะสม ทั้งยังสามารถดำรงวิถีชีวิตความเป็นไทยในสังคมโลกได้ ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติถึงแนวนโยบายในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการในด้านการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาได้อย่างรวดเร็วจริงจัง รวมทั้งแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ที่มีเจตนารมณ์มุ่งพัฒนาชีวิตมนุษย์ให้สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์ เอื้ออาทรต่อกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 12)

อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษาสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรมก็ยังไม่บังเกิดผลเท่าที่ควรนับแต่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา กระบวนการจัดการศึกษาของไทยในทุกระดับทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษายังพบกับสภาพของนักเรียน นักศึกษาขาดคุณภาพตามที่มาตรฐานการศึกษา กำหนด ทั้งคุณภาพการเรียนรู้ ความสามารถในการคิด แก้ปัญหา การประกอบอาชีพ รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น (เกียรติชัย พงษ์พานิช, 2552) สอดคล้องกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute : TDRI) ที่นำเสนอข้อมูลและแนวโน้มด้านการศึกษาของไทยในประเด็นต่างๆ อาทิ งบประมาณด้านการศึกษาของไทยได้เพิ่มมากขึ้นเป็น 2 เท่าและไม่ต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ในเอเชีย สำหรับเงินเดือนของครูไทย เฉลี่ยข้าราชการครูได้รับเงินเดือน 30,000 บาทต่อเดือน ในขณะที่ผลการวิจัยพบว่า การปรับเพิ่มเงินเดือนครูยังไม่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมากนัก สำหรับนักเรียนไทยนั้นใช้เวลาเรียนมากแต่สัมฤทธิ์ผลต่ำเป็นลำดับท้ายๆ ของโลก โดยคะแนนผลสอบทุกแห่ง เช่น TIMSS , PISA , O-Net มีแนวโน้มลดลงและมีคะแนนต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ในส่วนของ

สถานศึกษาแต่ละสังกัดก็ยังคงมีความแตกต่างกันมากในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาและที่สำคัญ การแสดงความรับผิดชอบ (accountability) ต่อคุณภาพการศึกษาในทุกๆระดับยังมีน้อยมาก (นิพนธ์ พัวพงศกร, 2555, ย่อหน้า 3)

ฉะนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะขับเคลื่อนให้แนวทางการปฏิรูปการศึกษาใน สถานศึกษาสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมมากที่สุดก็คือผู้บริหารสถานศึกษาในทุกๆระดับที่จะต้อง มีศักยภาพมากกว่าเดิม ทำหน้าที่ผู้บริหารที่แท้จริง ซึ่งต้องอาศัยความสามารถที่จะได้รับทักษะ และเครื่องมือใหม่ๆ ที่จำเป็นตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่มีศักยภาพ ย่อมมาจากการเรียนรู้ วิธีการบริหารที่ทำอยู่ผ่านการลงมือทำด้วยตนเองเป็นพื้นฐานสู่การ เปลี่ยนแปลงและเติบโต (วรภัทร ภูเจริญ, 2555, ย่อหน้า 2) ดังนั้นความสำคัญของการเป็นมือ อาชีพของผู้บริหารนั้นคือต้องตระหนักถึงคุณลักษณะ ความรู้และความสามารถ ผู้บริหารต้องมี ประสิทธิภาพเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงทางการบริหารการศึกษา รวมทั้งจำเป็นต้องเป็น ผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำปฏิรูปการเรียนรู้ บริหารโรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนให้มีระบบประกันคุณภาพ ให้การศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 43)

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะที่เอื้อต่อการบริหารสถานศึกษา อาทิ การมี ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้ไม่อยู่นิ่ง และการขยันสร้างทีมงาน เนื่องจากการพัฒนาผู้เรียน นั้น ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานได้คนเดียว จำเป็นต้องสร้างทีมงานเพื่อช่วยบริหารจัดการให้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยอธิบายวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทราบ เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินงานแบบเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาในวันนี้จึงควรบริหารจัดการใน รูปแบบใหม่ๆ และพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองอยู่เสมอ (นลินี ทวีสิน, 2555, ย่อหน้า 2) การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าจะระดับใด ผู้บริหารทุกคนจะต้องใช้ทักษะ ในการบริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 5 ประการคือ ทักษะด้าน ความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะทั้งห้านี้เป็นแนวคิดของเดรด,และโรว์ (Drake, & Roe,1986, p.29) โดยเฉพาะทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ ต้องการการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของสุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555, หน้า 27-28) ที่กล่าวว่า การทำงานของนักบริหารมักมีความสัมพันธ์และมีความเกี่ยวข้องกับคน ทั้งคนใน องค์กรและนอกองค์กร นักบริหารมืออาชีพหรือนักบริหารที่เก่งมักจะต้องมีการสร้างคนเพื่อเข้า มาช่วยทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ชาญฉลาดต้องมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องมนุษย

สัมพันธ์ (human relation) และมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนโดยเฉพาะความสามารถในการสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดีให้เกิดแรงจูงใจในบุคลากรทุกฝ่าย ทุกคนในโรงเรียนมาร่วมทำงานโดยมีความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติ การทำงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามที่พึงปรารถนา อันจะช่วยนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศได้

จากสภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่ขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขาดความรับผิดชอบ (accountability) ของระบบการศึกษาทุกชั้นตอน อันเนื่องมาจากการขาดความรับผิดชอบต่อระบบการศึกษาต่อนักเรียนและผู้ปกครองและในส่วนของสถานศึกษาที่แต่ละสังกัดยังมีความแตกต่างกันมากในด้านคุณภาพการจัดการศึกษามีผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ดีเท่าที่ควร (อัมมาร สยามวาลา, 2555, ย่อหน้า 2) ประกอบกับข้อมูลที่มีการรายงานถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า การพัฒนาบุคลากรยังไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง การให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่สัมพันธ์กับคุณภาพนักเรียน สถานศึกษาบางแห่งขาดแคลนครูที่มีวุฒิตามกลุ่มสาระ ครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอน และประเด็นสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, 2556, หน้า 16) นอกจากนี้ยังพบถึงปัญหาอื่น ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนยังไม่ได้รับการอบรมอย่างเข้มข้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน มีภาวะผู้นำค่อนข้างน้อย ตลอดจนขาดทักษะในการบริหารและการจัดการด้านการศึกษาและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (สิทธิชัย เครือทิวา, 2548, หน้า 3) ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และตัวบุคคล ไม่นำศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งใช้บทบาทภาวะผู้นำที่ยังไม่พอที่จะประสานความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมได้ ก็เป็นการยากที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศได้ในอนาคต

ดังนั้นการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่มีความแตกต่างกัน อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษา ว่าจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานแตกต่างกันหรือไม่ และใช้ทักษะด้านใดมากน้อยเพียงใด เพราะผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ และเพื่อหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้ใช้ในการวางแผน พัฒนาปรับปรุงตนเองในการสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
2. เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในการจัดอบรมบุคลากรทางการบริหารการศึกษาและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้อาจารย์สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,865 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 162 คน และครู จำนวน 2,703 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, 2556, ย่อหน้า 1)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 351 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 140 คน และครู จำนวน 211 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ(independent variables)

2.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

2.1.2 อายุ

- 1) น้อยกว่า 35 ปี
- 2) 35 – 50 ปี
- 3) มากกว่า 50 ปี

2.1.3 ระดับการศึกษา

- 1) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

2.1.4 ตำแหน่งหน้าที่

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครู

2.1.5 วิทยฐานะ

- 1) ไม่มีวิทยฐานะ
- 2) ชำนาญการ
- 3) ชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2.1.6 ขนาดของสถานศึกษา

- 1) ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 499 คน)
- 2) ขนาดกลาง (นักเรียน 500 – 1,499 คน)
- 3) ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป)

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน (สมชาติ กิจบรรจง, 2554, หน้า 67-196) ประกอบด้วย

2.2.1 การทำงานเป็นทีม

2.2.2 การจูงใจ

2.2.3 การตัดสินใจ

2.2.4 บรรยากาศองค์การ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์ไว้ดังนี้

ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความเชี่ยวชาญอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้องและแม่นยำ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกและการกระทำเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยมีความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะท่าทีและการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถเข้าใจธรรมชาติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน มีการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นปฏิบัติได้อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้บริหารต้องการ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการพึ่งพาอาศัยในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกันด้วยความเต็มใจโดยอาศัยกระบวนการในการทำงานร่วมกัน อาศัยทรัพยากรและโดยเฉพา อย่างยิ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกของทีม

การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยเจตนาให้กระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มแข็ง มีทิศทางชัดเจน มีเป้าหมายมั่นคงว่าจะต้องไปสู่จุดมุ่งหมายใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจ

การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบโดยใช้ดุลพินิจ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ เป็นแนวทางในการดำเนินงานและปรับปรุงงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ

บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีลักษณะ เฉพาะตัวของแต่ละสถานที่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความคิดความรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ

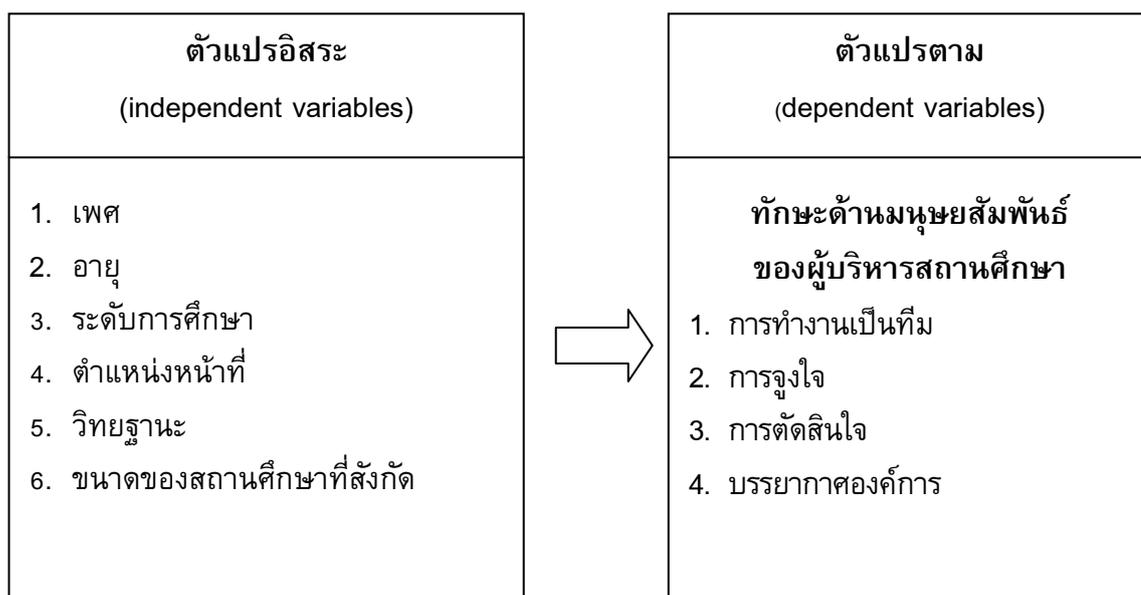
ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ครู หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (สิงห์บุรี ลพบุรี อ่างทอง ชัยนาท)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หมายถึง ส่วนราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด สิงห์บุรี ลพบุรี อ่างทอง ชัยนาท ทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (สมชาติ กิจจรรง, 2554, หน้า 67-196) ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 มโนทัศน์ในการวิจัย (Research paradigm)

สมมติฐานการวิจัย

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ทักษะ
 - 1.1 ความหมายของทักษะ
 - 1.2 ความสำคัญของทักษะ
 - 1.3 คุณลักษณะของผู้มีทักษะ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
 - 3.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
 - 3.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
 - 3.3 แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา
4. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
 - 4.1 การทำงานเป็นทีม
 - 4.2 การจูงใจ
 - 4.3 การตัดสินใจ
 - 4.4 บรรยากาศองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทักษะ

ผู้บริหารมีความสำคัญมากกับการเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องมีทักษะ มีศิลปะ และกระบวนการบริหารจัดการที่ดีถึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดได้

1. ความหมายของทักษะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 5 12) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรร้อย่างใดอย่างหนึ่ง

สำเร็จ ตาสว่าง (2550, หน้า 30) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้วยการนำความรู้ ความเข้าใจ ด้วยความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ การวางแผนและกำหนดการทำงานที่แน่ชัด มาดำเนินการให้งานนั้นๆ สำเร็จตามเป้าหมาย หรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 26) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ฝีมือหรือความสามารถในการทำงานด้วยความเชี่ยวชาญร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ทุกระดับและเป็นที่ยอมรับกับบุคคลทั่วไป

สุธนา อีสสาหาก (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป

แคทซ์ (Katz, 1995, p.91) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความเชี่ยวชาญอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้องและแม่นยำ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. ความสำคัญของทักษะ

ความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลในหลายๆ ฝ่าย การมีทักษะที่ดีของผู้บริหารจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะไว้หลายท่าน ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2551, หน้า 127) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้น สมาชิกและผู้นำในที่มงานควรมีทักษะในการประสานงานร่วมมือกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก และระหว่างทีมงานอื่น ๆ ช่วยให้มีพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ โดยมุ่งแสวงหาความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิก รวมถึงมีกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งทักษะทั้งหลายที่กล่าวมาจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานใดที่สมาชิกและผู้นำทีมมีทักษะที่จำเป็นสำหรับพัฒนา ทีมงานก็จะได้รับประโยชน์สูงสุดที่จะช่วยให้องค์กรมีระบบ มีการบริหารงานที่คล่องตัว และสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้

สุธนา อิศสาหาก (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างรวดเร็ว และถูกต้องโดยใช้ทรัพยากรและอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

บุญเลิศ เขียนวงศ์ (2555, ย่อหน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับควรมีทักษะใน 3 ประการ เป็นพื้นฐานแตกต่างกันไป กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นต้องทำงานกับสิ่งของเครื่องจักร จำเป็นจะต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงานจึงจำเป็นต้องรู้เทคนิคในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่จำเป็นต้องทราบว่าจะงานแต่ละอย่างหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นจะต้องทำอย่างไร แต่จำเป็นต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ขณะที่ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอดเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร แต่ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริหารแต่ละระดับ คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

วรภัทร ภูเจริญ (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะเฉพาะบุคคลเพื่อช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ 7 ประการดังนี้ 1) สมมติเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ (vision) สำหรับองค์กรได้ เพราะการมีสมมติจะทำให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ง่าย และสามารถสรุปประเด็นได้เร็ว 2) employability เนื่องจากความมั่นคงในสภาพการทำงานในองค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปกำลังจะหมดไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสำรวจและฝึกทักษะของตนเองและบุคคลากรในความรับผิดชอบ เพื่อเป็นจุดขายแก่ผู้รับบริการ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เจ้านาย ลูกจ้าง ซึ่งนอกจากนี้อาจใช้การประเมินด้วยผลงาน (result oriented) หรือดัชนีวัดผล (performance indicators) 4) entrepreneurship คือ มีนิสัยและทักษะความเป็นนักประกอบการ เช่น มีวิสัยทัศน์ ใฝ่รู้ ช่างสังเกต ศรัทธา และความเชื่อ ฯลฯ มากกว่าการเป็นมนุษย์เงินเดือน 5) กำลังใจ ศรัทธา ความเชื่อมั่น เพื่อฝึกจิตใจของนักบริหารให้เข้มแข็งโดยยึดถือหลักการถ้าเชื่อว่าทำได้ก็จะทำได้นั่นเอง 6) บริหารตัวเอง (entrepreneurship) เป็นส่วนที่จะช่วยเสริม เครื่องมือตัวที่ 4 เพราะพนักงานแต่ละคนในองค์กรต้องบริหารตัวเองก่อน ไม่ว่าจะด้วยการกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบายชีวิต กระประเมินผลตัวเอง หรือหมายถึง ความคิดริเริ่มของพนักงานในองค์กรที่จะดำเนินการสิ่งใหม่โดยไม่ต้องถูกขอให้ทำ และ 7) lateral thinking เป็นวิธีการคิดแบบใหม่ต่อเนื่องทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

หลักการก็คือคิดให้ครบทุกแง่มุม คือ ทั้งตามสภาพที่เห็นทางเลือกหรือแนวทางใหม่ ๆ ข้อดี ข้อเสีย และมองแบบสรุปภาพรวม

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1983, pp.119-120) กล่าวว่า ทักษะเป็นความจำเป็น พื้นฐานของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณภาพ เป็นยุทธวิธีในการจัดการเรื่องราวในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีความมุ่งหมายที่ผลงานซึ่งประกอบได้ด้วยการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การบริหาร เป็นทีม รูปแบบของการตัดสินใจและกระบวนการหมู่พวก

เฮร์เชย์, และบลานชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1993, p.146) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิด เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมี แต่เมื่อพิจารณาการนำมาใช้ร่วมกับการพัฒนา ผู้เรียนแล้วจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับต่ำมาใช้ร่วมกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีการประชุมและถ่ายทอดความคิดในด้านต่าง ๆ ให้ผู้บริหารระดับต่ำหรือผู้ปฏิบัติงานได้ทราบและเข้าใจเป็นอย่างดีเพื่อเปิดโอกาสและสร้างวิสัยทัศน์ให้พวกเขาสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้เพื่อเน้นในการพัฒนาผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวผู้เรียนเองได้มากยิ่งขึ้น

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1997, pp.58-60) กล่าวว่า ผู้บริหารนั้นควรมีทักษะในการบริหารจัดการ 7 ประการดังนี้ 1) ทักษะความเสมอภาค เป็นความเสมอภาคในการเชื่อมโยงสื่อสาร การเป็นนักเจรจา หรือปรึกษาข้อขัดแย้งต่าง ๆ 2) ทักษะผู้นำ เป็นการรู้จักอำนาจ หรือมอบอำนาจให้กับบุคลากรเป็น และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพัฒนาองค์กร 3) ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นทักษะในการเป็นสื่อกลางของบุคลากรในระหว่างที่มีการขัดแย้ง รู้จักวิธีกำจัดความเครียด 4) ทักษะการตัดสินใจจะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และไม่มีผลกระทบในการสังเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นขององค์กร 5) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร เป็นการเลือกใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องกับความต้องการและทันต่อเหตุการณ์ 6) ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ คือ การมีความสามารถในการแก้ปัญหา และแสวงหาโอกาสที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน และ 7) ทักษะในการพิจารณาไตร่ตรอง เป็นความสามารถในการที่จะเข้าใจงานและเรียนรู้ในการสังเกตการณ์ ทำงานของผู้บริหารคนอื่น ๆ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะเป็นผู้นำพาองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้โดยต้องอาศัยทักษะในการบริหารจัดการทั้งในเรื่องของคน องค์กรคน และครองงาน รวมทั้งต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และเหตุการณ์ปัจจุบัน

3. คุณลักษณะของผู้มีทักษะ

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรอาจประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยหนึ่ง นั่นคือผู้บริหารองค์กรต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ที่มีทักษะที่ดี ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีทักษะที่ดีไว้ดังนี้

ปราณี พรหมศิริรัตน์ (2545, หน้า 21) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะควรประกอบไปด้วย ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญ โดยเฉพาะถ้าเป็นคุณลักษณะการมีทักษะทางเทคนิคต้องสามารถใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ รวมถึงต้องรู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน

สำเร็จ ตาสว่าง (2550, หน้า 35) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะด้านมนุษยศาสตร์ต้องเป็นบุคคลที่มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถนำศักยภาพในแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร ให้ผลประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม สร้างความเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและมีความเป็นเอกภาพในองค์กร สามารถจัดและร่วมกิจกรรมกับบุคคลอื่นๆ ได้

ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม (2550, หน้า 25) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ ควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีเจตจำนงในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

วิโรจน์ ยี่ขอ (2551, หน้า 28) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะโดยเฉพาะผู้มีทักษะด้านเทคนิค กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถหรือความชำนาญในการใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิคในการทำงาน อาทิ ทักษะในการใช้เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยีหรือระเบียบในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จารุณี สติติย์ (2554, หน้า 27) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะด้านมนุษยศาสตร์ กล่าวคือ ควรเป็นบุคคลที่ต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ เข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

เดรก, และโรว์ (Drake, & Roe, 1986, p.29) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะด้านความคิดรวบยอด กล่าวคือ ต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์กรภาพรวมซึ่งจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนต่างๆ อย่างไร

คุนซ์, และไวร์ริช (Koontz, & Weihrich, 1990, p.6) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะโดยเฉพาะทักษะด้านเทคนิค คือ ต้องมีความรู้ ความชำนาญ รวมถึงเข้าใจวิธีการกระบวนการและระเบียบการ อาทิ การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้มีทักษะควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชำนาญการด้วยความถูกต้อง แม่นยำ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือแก่บุคคลทั่วไป

ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องเป็นบุคคลที่มีหลักการบริหารและการจัดการตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) คือ บริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบันทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547, หน้า 117) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นสถานศึกษา ผู้บริหารกลุ่มนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติตนตาม จรรยาบรรณครู ที่คุรุสภากำหนด 2) ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนตามที่กำหนดไว้ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด เช่น สถานศึกษาของสถาบันศาสนา สถานศึกษาของสถาบันทางการแพทย์ สถานศึกษาของสถาบันตำรวจ สถานศึกษาของสถาบันทหาร ฯลฯ ผู้บริหารกลุ่มนี้จะปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนที่กำหนดไว้

บรรพต แก่นลา (2547, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุม

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

ปราณี รวีทอง (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถโดยเป็นผู้นำทางวิชาการ และประสานงานกับผู้ร่วมงานในการจัดการศึกษาให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์กรภายในและภายนอกสถานศึกษา

สมพร แพร่ม้วน (2551, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรม และคุณลักษณะเฉพาะ ใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ศศิทิพ ทิพโม (2552, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา เป็นผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ เป็นผู้นำพาโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่างๆ

กรีนนี่ (Greene, 1992, p.16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีบทบาทที่ต่างกันออกไปไม่ว่าจะอยู่ในสำนัก หน่วยงาน หรือในโรงเรียนจะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ต้องคอยควบคุมดูแลและบริหารงานภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนยอมรับศรัทธาและส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุกส์ (Yukl, 2001, p.132) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจ เป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อชัยชนะและเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นผู้ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน จนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลและองค์กรทั่วไป

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

การมีผู้บริหารสถานศึกษาที่ถึงพร้อมทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม ย่อมทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ชมพูนุช อัครเศรณี (2547, หน้า 8-9) กล่าวว่า การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 10 ประการดังนี้ 1) ความเก่งกล้าในการรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น 2) ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ 3) ความเก่งกล้าในการรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับ 4) ความเก่งกล้าในการตัดสินใจ

5) ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น 6) ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง 7) ความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 8) ความเก่งกล้าในความยืดหยุ่น 9) ความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ และ 10) ความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน

สิทธิชัย เครือทิวา (2548, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาคือ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากจะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางแล้ว ยังต้องนำพาคนให้มีความสุขในการเดินทางด้วยความสำเร็จนอกจากมีความรู้ความสามารถแล้วจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานด้วย

ศันสนีย์ หอมจันทร์ (2550, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการดำเนินการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องเกิดความเลื่อมใสศรัทธา จากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปที่จะร่วมมือในการทำงาน และพัฒนาองค์กรให้สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จำลอง นักพ็อน (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความหมายลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเอง สามารถแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย และได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยม ได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ การที่จะระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ควรจะมีศักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้ เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารต่างก็มีความเชื่อ และมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2555, ย่อหน้า 4) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญ ในอันที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมี 2 ประการดังนี้ 1) มีคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน อุตสาหะ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา มีบุคลิกภาพดี และ 2) มีคุณสมบัติด้านมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ พระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 ได้กำหนดให้ “วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุม” และ “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับอนุญาต ตามพระราชบัญญัตินี้” ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และต้องมีมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ.2548 : สำนักงานมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2548

ธงชัย สันติวงษ์ (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์ มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศิลป์คู่กันไปกับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไว นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อนๆ คือ แทนที่จำทำแต่การจัดการองค์กรภายในเป็นส่วนใหญ่ให้มีระบบ และดำเนินการไปได้ราบรื่น แล้วจะต้องสามารถเผชิญและเอาชนะวิกฤติต่างๆ ได้ด้วย

วิชัย แหวนเพชร (2555, ย่อหน้า 5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารที่ถูกรวมเพาะด้วยประสบการณ์ส่วนหนึ่งและต้องได้รับการลับให้คมด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารการศึกษาที่แท้จริง มีความตระหนักรู้ในบริบทของการเป็นนักบริหารทั้งด้านความรู้ การศึกษา บุคลิกภาพ คุณธรรม และพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า พัฒนาชาติให้พัฒนาที่คน พัฒนาคนให้พัฒนาที่การศึกษา พัฒนาการศึกษาก็พัฒนาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์

ฟ้าภีนา วงศ์เลขา (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ถ้าการเป็นผู้ที่มีความดีและเป็นคนเก่ง คงไม่เพียงพอ เพราะในการบริหารจัดการยังจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ ประหยัด ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ กล้าคิด กล้าทำ มีกัลยาณมิตร สามารถตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ใช้คุณธรรมเป็นเครื่องชี้นำอาชีพ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งต้องยึดถือ และปฏิบัติตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพโดยเคร่งครัด

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haimann, Scott, & Connor, 1985, p.422) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่างๆ

เบนนิส (Bennis, 1989, p.246) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้บริหารที่รับรู้ได้ 2) การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยว และเป้าหมายประสงค์นำทาง ผู้บริหาร คือ ผู้ที่เข้ามาเติมเต็ม และ 3) โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ การแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

สรุปได้ว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบด้วยตัวจักรสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความเป็นนักประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างสำคัญยิ่ง ได้มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

บำเรอ จรเกตุ (2548, หน้า 23) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาต้องมีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเป็นการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้บริหารที่ดีมีภาวะผู้นำเพราะมีผลต่อสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานตลอดจนจะสามารถช่วยให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา

สุวรรณชัย ทองคำ (2549, หน้า 8-15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่คุรุสภากำหนดไว้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติ มี 12 ประการดังนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน 3) มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สุพิษ จุ้ยกลาง (2550, หน้า 22) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คันทนีย์ หอมจันทร์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ประกอบด้วยบทบาทดังต่อไปนี้ การวางแผน การจัดการ การจัดวางตัวบุคคล สั่งการ ประสานงาน ประเมินผล รายงานผล จัดงบประมาณ บทบาทดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และจัดการกับองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปราณี รวีทอง (2550, หน้า 15) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ประกอบด้วยบทบาทที่เกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการ จัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การสั่งการ และจัดการด้านการเงิน บทบาทดังกล่าวจะทำให้เป็นการพัฒนาผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรม การบริหารให้มีความพึงพอใจต่อครูที่ปฏิบัติงานองค์กร

สมพร แพร่ม้วน (2551, หน้า 17) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การรับผิดชอบ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา จัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเป็นผู้รักษาวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนประสานงานกับบุคคล ชุมชน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผล

ทิพวรรณ ชมพูพันธ์ (2552, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการพัฒนาครู การมีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการส่งเสริมด้านการวิจัย และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ มีการนิเทศติดตามผลการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2555, ย่อหน้า 5) กล่าวว่า ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นำที่จะเป็นนักบริหาร การศึกษามืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงานนั่นเอง

สุรัตน์ ดวงชาทน (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารควรมีองค์ประกอบ 7 ประการดังนี้ 1) บุคลิกภาพ (ดี) ดังคำกล่าวที่ว่า “มาดดี มีชัยไปกว่าครึ่ง” ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีอยู่เสมอ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจแจ่มใส กายสง่า และวาจาดี 2) ความรู้ (ดี) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นต้อง “know something in everything” รู้บ้าง

สิ่งในทุกอย่าง (ความรู้ทั่ว ๆ ไปต้องรู้กว้างและรู้ไกล) “know something in Something” รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง (รู้งานในหน้าที่ที่ต้องรู้ลึก) และผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ 3) (มี) วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล วิสัยทัศน์ของบุคคลเกิดจากประสบการณ์ และการเรียนรู้ ประสบการณ์และการเรียนรู้เกิดจากการได้อ่าน ได้ฟัง ได้ดู และได้ปฏิบัติ 4) (มี) ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารก็ได้ ภาวะผู้นำมีหลายแบบ แต่ละแบบมีดีและมีเสียไม่มีวิธีที่ดีที่สุด “there is no best way” ผู้นำที่ฉลาด คือ ผู้ที่รู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์บุคคล และสภาพแวดล้อม 5) (มี) มนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ดังนั้นจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับนาย ลูกน้อง เพื่อนและคนทุกคน 6) (มี) คุณธรรม จริยธรรม คุณธรรมประจักษ์แจ้งโลहितที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้คิดดี พูดดี ทำดี และสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างสง่างาม และ 7) บริหารจัดการ (ดี) ประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีจะต้อง “see through” ในงานที่รับผิดชอบ สามารถมองภาพของงานได้ตลอดแนวรู้จักการวิจัยและพัฒนางาน (research and development) และรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการบริหารการศึกษามาใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ

พลสันท์ โพรซ์ศรีทอง (2555, ย่อหน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้มี 3 ประการคือ 1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติ 2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี และ 3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักถนอมอดกลั้น เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการให้ถูกต้อง

กอร์ดัน (Gorton, 1983, pp.80-81) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหน้าที่ใน 6 ประการดังนี้ 1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาวินัย 4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล และ 6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

เนเชวิช (Knezevich, 1983, p.27) กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษประกอบด้วย 10 ประการได้แก่ 1) นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ 2) กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้

ชัดเจนและปฏิบัติตามนั้น 3) จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ 4) ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน 5) ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร 6) กำกับดูแลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์ 7) สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร 8) ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 9) ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง และ 10) รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1993, p.103) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่ม และกิจกรรมโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กรอันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และ 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

แคลเวลล์ (Calwell, 2000, p.130) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาชั้นสูงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามศักยภาพขององค์กรหล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชน แห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้บทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีหน้าที่ดูแลเผื่อระวัง และจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นตามกฎระเบียบเป็นผู้นำทางวิชาการ พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

4. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความเชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไปในองค์กรของผู้บริหาร ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้มีผู้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 28-29) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้ได้ดีนั้นควรให้ความสำคัญแก่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

เนื่องจากผู้ที่เป็นผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดจะต้องมีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก โดยทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นอาจถูกนำมาใช้แตกต่างกันออกไปดังแสดงในภาพ 2

ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
ความคิด	ความคิด	ความคิด
มนุษยสัมพันธ์	มนุษยสัมพันธ์	มนุษยสัมพันธ์
เทคนิค	เทคนิค	เทคนิค

ภาพ 2 ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

จากภาพ 2 จะเห็นว่าผู้บริหารแต่ละระดับจะใช้ทักษะหรือความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตามคุณลักษณะของงานเป็นหลัก 3 ประการดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างาน จะใช้ทักษะทางด้านเทคนิคมากที่สุด เพราะต้องดูแลการปฏิบัติงานของลูกน้อง 2) ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกต่างๆ จะใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด เพราะต้องประสานงานกับทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเป็นผู้ประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย และ 3) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ประธานบริษัท รองประธานบริษัท ฯลฯ จะใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด เพราะต้องกำหนดนโยบายตลอดจนทำการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่าง ๆ จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารแต่ละระดับจะใช้ทักษะในบางประการแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของงาน แต่ทักษะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีและต้องใช้เหมือนกัน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพราะจะได้ใช้ประสานงานกับผู้อื่น ซึ่งแนวคิดเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารคนหรือที่เรียกว่า “เก่งคน”

ประคอง แสนจำหน่าย, สุรางค์ เมรานนท์, และอนงค์ อนันตริยเวช (2553, หน้า 2-4) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องประกอบไปด้วยทักษะ 5 ด้าน คือ ทักษะทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยทักษะ 5 ประการดังนี้

1) ความรู้ในงาน โดยต้องมีความรู้ในงานที่ตนปฏิบัติและสามารถจัดการกับสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 2) ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยสามารถนำความคาดหวัง หรือนโยบายไปปฏิบัติและกระจายไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต้องอาศัยทักษะในการปฏิบัติ และควบคุมงาน 3) ทักษะในการสั่งงาน โดยสามารถมอบหมายงานให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 4) ทักษะในการปรับปรุงงานโดยต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงและพัฒนาโดยต้องคิดหาวิธีที่จะปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานประจำวันให้ดีขึ้น และ 5) ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะนี้สำคัญมาก และเป็นตัววัดที่แท้จริงว่า ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะในทุกๆ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถเรียนรู้และรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา ลดความคับข้องใจหรือไม่พึงพอใจ และสามารถสร้างความสามัคคี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2556, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะมีศิลปะในการทำงานเนื่องจากภาระหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมาย ดังนั้นทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานจึงประกอบด้วย 4 ประการคือ 1) เก่งงาน ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นบุคคลที่ทำงานเก่ง มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของตนเองตลอดเวลา อีกทั้งต้องผ่านประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นคนที่สอนงานลูกน้องได้ เมื่อลูกน้องเกิดปัญหาในการทำงาน ฉะนั้นหากผู้บริหารทำงานไม่เป็นหรือไม่เคยผ่านงานด้านนั้นๆ มาเลย ผู้บริหารผู้นั้นคงไม่สามารถอธิบายหรือสอนลูกน้องให้เข้าใจงานได้ 2) เก่งคน เนื่องจากการทำงานของผู้บริหารจะต้องทำงานเกี่ยวกับคน กล่าวคือ ต้องดูแลลูกน้อง อีกทั้งต้องรับฟังคำสั่งของเจ้านาย ฉะนั้นศิลปะในการทำงานร่วมกันกับคน จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการเป็นนักบริหารที่ดี เช่น ต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องเป็นนักสื่อสาร ต้องเป็นครูหรือแบบอย่างที่ดีของลูกน้อง ต้องเป็นคนที่รู้จักวางตน ต้องเป็นคนที่รู้จักมารยาทของสังคมในองค์กรได้มากกว่าการทำงานเก่ง 3) เก่งคิด งานของผู้บริหารจำเป็นอย่างมากจะต้องใช้ความคิดโดยเฉพะงานของผู้บริหารระดับสูงยิ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้ความคิดที่มากยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหารจะคิดถึงเรื่องของกำไรขาดทุนขององค์กร ผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องของการพัฒนางานอยู่เสมอ ผู้บริหารที่ดีเมื่อเกิดปัญหาจะต้องใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และ 4) เก่งดำเนินชีวิต บางคนเป็นผู้บริหารที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด แต่ขาดทักษะในการดำเนินชีวิตก็ทำให้อายุขัยของตนเองสั้นลงเหมือนกัน ดังนั้นทักษะในการดำเนินชีวิตจึงมีความสำคัญพอ ๆ กับทักษะในการทำงาน การเป็นผู้บริหารที่ดีควรแบ่งเวลาสำหรับดูแลสุขภาพร่างกายของตน ผู้บริหารที่ดีควรแบ่งเวลาสำหรับออกกำลังกายสังคม ผู้บริหารที่ดีต้องแบ่งเวลาสำหรับการดูแลครอบครัว อีกทั้งต้องแบ่งเวลาสำหรับพักผ่อนนั่งสมาธิ เพื่อผ่อนคลายความเครียดที่เกิดจากการสะสมของการทำงาน

เดรก, และโรว์ (Drake, & Roe, 1986, p.29) กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา มี 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิด

แคทซ์ (Katz, 1995, pp.90-102) กล่าวว่า การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และ ทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะทั้ง 3 ด้านต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและสนับสนุนการปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะให้ครบทั้ง 5 ทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และ ทักษะด้านความรู้ความคิด โดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ความคิดคิดนั้น เป็นพื้นฐานของทักษะ อื่นๆ นั่นคือ ถ้ามีทักษะทางด้านความรู้ความคิดแล้วน่าจะพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นในการ บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นทักษะแห่งปัญญา

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

การที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ได้นั้นต้องเข้าใจความต้องการและธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น ไม่มีอคติใดๆ ต่อกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ทุกประการ

1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

สมหวัง ไชยศรีฮาด (2547, หน้า 9) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ สร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึง ความรู้สึกความต้องการของบุคคล

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 85) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การ สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลซึ่งให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือความรู้สึกใคร่ ผูกพัน กันมีความจงรักภักดี สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างราบรื่นดีและมีความสุข

มงคล มีทอง (2549, หน้า 65) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการ บริหารการครองใจคน เพื่อเกิดความพึงพอใจใจการปฏิสัมพันธ์ความรักใคร่ ความผูกพัน ความ เข้าใจ รวมถึงความร่วมมือร่วมใจกันในการอนุเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้เกิดการทำงาน อย่างมีความสุข มีสวัสดิภาพในการทำงานสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานเกิด ผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พระครูไพฑูริยาธรรม สุวชิโร (โล่ทอง) (2549, หน้า 39) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ อันก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน นำมาซึ่งความรัก ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถดำรงชีพได้อย่างสันติสุข ส่วนความหมายที่ใช้ในลักษณะวิชาการนั้น หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์อันเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ตั้งอยู่บน

พื้นฐานของสิทธิมนุษยชน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี ความร่วมมือร่วมใจ และการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้นๆ ได้อย่างสันติสุข

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท, และสุณี เลิศแสงกิจ (2549, หน้า 3) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะมีผลให้การดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น ตลอดจนการทำงานด้วยกันให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจในที่สุด

กนิษฐา ดอกทิวเรียน (2550, หน้า 10) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความเป็นมิตร หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งทางกายภาพ และทางจิตใจที่ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความนับถือรักใคร่ชอบพอ แสดงความร่วมมืออันดีต่อกัน ทำให้อยู่ร่วมกันด้วยความดีและมีความสุข

รวีวรรณ โปรรุ่งโรจน์ (2551, หน้า 53) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอด ความรู้สึก หรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกจากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 68) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของคนที่มีความผูกพัน กลมเกลียวกัน ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือ ร่วมมือประสานงาน การมีเมตตาริใจที่ดีต่อกัน จะนำมาซึ่งการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555, หน้า 48) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ซึ่งอาศัยอยู่ในสังคมร่วมกัน อย่างผาสุกซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกัน มุ่งให้เกิดความร่วมมือต่อกัน

สวัสดี บันเทิงสุข (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในอันที่จะอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีความสุข และผู้อื่นก็ไม่มี ความทุกข์

ฮาลโลแรน (Halloran, 1980, p.102) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ปฏิกริยาสัมพันธ์ (interaction) ของบุคคลเกี่ยวกับวิธีการที่ทำให้การทำงานร่วมกันในองค์การของบุคคลสามารถสนองความต้องการส่วนบุคคลของเอกัตบุคคลและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การได้

ดูบริน (Dubrin, 1981, p.92) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะ และการปฏิบัติในการใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การและจุดประสงค์ส่วนตัว

ดิสเลอร์ (Dessler, 1986, p.3) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง วิธีดำเนินการ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเน้นถึงความพอใจ และการเคารพในสิทธิของ ผู้ได้บังคับบัญชา การเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่สูงขึ้นโดยอาศัยหลักการเป็นผู้บริหารที่ดีให้การสนับสนุนและการร่วมงานเปิดโอกาสให้ใช้วิธีการที่เหมาะสมและอาศัยกลุ่มทำงานที่เป็น

ปีกแผ่นขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของลูกจ้างในด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงานสวัสดิภาพ ความผูกพัน ผลสัมฤทธิ์ ความก้าวหน้า ตลอดจนความเชื่อมั่นในตนเอง

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกและการกระทำเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยมีความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับมนุษย์ทุกคนในสังคม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือสถานภาพใดก็ตาม เพราะผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ย่อมเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น มีความคล่องตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นที่จะนำไปได้รับการร่วมมือ ช่วยเหลือร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่านดังนี้

สมหวัง ไชยศรีฮาด (2547, หน้า 12) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมทำให้องค์การเกิดความมั่นคง มีความพึงพอใจ ความยินดี เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งมนุษยสัมพันธ์ยังมีความสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่ง ที่จะทำให้อุบัติการณ์ของการยอมรับนับถือ ยินดีช่วยเหลืออันจะนำไปสู่ความสำเร็จในกิจการที่มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์เดียวกัน

ธีรศักดิ์ อัครพสุชาติ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการนำทั้งศาสตร์และศิลป์ไปใช้ในการเข้ากับคนและการเอาชนะใจคน ในแง่ของความเป็นศาสตร์มนุษยสัมพันธ์เป็นความรู้ที่เป็นระบบระเบียบ เชื่อถือได้ และมีผลการศึกษาวิจัยสนับสนุนความรู้ ความคิดในแง่ของความเป็นศิลป์มนุษยสัมพันธ์เป็นประมวลความรู้สาขาต่าง ๆ มาประสมกันอย่างกลมกลืนเพื่อให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์และอย่างบังเกิดผลทั้งบุคคลและต่อการทำงานในองค์การ มนุษยสัมพันธ์จะนำไปสู่ความรักใคร่ นับถือศรัทธา ช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้ตนเองเป็นสุข ผู้อื่นเป็นสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

วราภรณ์ ตระกูลสุษณี (2549, หน้า 89) กล่าวว่า การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์การมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ซึ่งจะส่งผลให้ “คนรักคน” “คนรักงาน” และทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

พระครูปริชาทธรรม สุวชิโร (โล่ทอง) (2549, หน้า 41) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็ชีวิตในครอบครัว ชีวิตในสังคม ชีวิตในองค์การ และแม้กระทั่งชีวิตในระดับประเทศเมื่อมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วจะเกิดสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่พึงประสงค์ ผลที่จะได้รับคือไม่โดดเดี่ยวตามลำพัง ก่อให้เกิดความรัก ความเมตตา ความสมัคสมานสามัคคี ความเข้าใจอันดีต่อกัน ลดหรือปราศจากความขัดแย้งที่รุนแรง สร้างเสริมความมั่นคงทางด้านสังคมและทางเศรษฐกิจ ไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน

จิตใจสงบเป็นสุขไม่กังวลใจ สังคมน้อยใหญ่จนถึงสังคมโลกเป็นเอกภาพ สันติสุขย่อมบังเกิดขึ้น แก่มวลมนุษยชาติ

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท, และสุณี เลิศแสวงกิจ (2549, หน้า 18) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ซึ่งมุ่งประสงค์ที่จะเสริมสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถมีชีวิตในสังคมร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความสงบสุข และก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานของกลุ่มบุคคลหรือหมู่คณะอันจะนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2550, หน้า 23) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ย่อมถือได้ว่าเป็นมูลเหตุแห่งการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักใช้มนุษย์สัมพันธ์เป็นเครื่องในการชนะใจลูกน้อง เพื่อร่วมงานฯลฯ เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือ เลื่อมใสศรัทธา ยอมทำงานหรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจอย่างแท้จริง ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงมีบทบาทมากในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กร ฉะนั้นการที่จะทำให้การทำงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ หากผู้บริหารไม่สามารถครองใจลูกน้องได้แล้ว ผู้บริหารนั้นยากที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

รวีวรรณ โปรยรุ่งโรจน์ (2551, หน้า 114-115) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญ 6 ประการดังนี้ 1) ในด้านส่วนตัว มนุษย์สัมพันธ์ช่วยให้เกิดความสุขใจและพอใจในชีวิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดมิตรภาพกับบุคคลอื่น ๆ ไม่ทำให้เกิดความว่าเหว่ 2) ทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งทำให้รู้สึกปลอดภัย และมั่นใจมากขึ้น 3) ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเนื่องจากได้รับความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น 4) ช่วยให้อาจสามารถสมาคมกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี 5) เมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็ช่วยให้เกิดความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจและไว้วางใจผู้อื่นซึ่งส่งผลให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวขึ้นในหมู่คณะ และร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยปราศจากข้อขัดแย้ง และ 6) ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและมีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

ดารารวรรณ ไศลมณี (2552, หน้า 29) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งความอยู่รอดของคนในกลุ่มและความมั่นคงของหน่วยงานทำให้เกิดมีผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

พระเปลี่ยน จันทูปโม สิมตะมะ (2552, หน้า 56) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้อำนาจการดำเนินงานของบุคคล มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์กร สำหรับนักบริหารแล้วมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้อำนาจการบริหารงานดำเนินไป

ได้ด้วยดีมีแต่ความราบรื่นและก่อให้เกิดประสิทธิภาพทำให้ตนเองและองค์กรได้รับประโยชน์ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2556, ย่อหน้า 5) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากต้องทำงานกับคนถ้าหากว่าผู้บริหารขาดซึ่งความมีมนุษยสัมพันธ์เสียแล้ว ผู้ปฏิบัติงานหรือคนอื่นที่เกี่ยวข้องมักจะไม่ให้ความร่วมมือ ฉะนั้นจงเอาใจใส่กับผู้ร่วมงาน จงมีน้ำใจต่อผู้อื่น จงเข้าใจผู้อื่น และจงช่วยเหลือผู้อื่น แล้วความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองก็จะมีการพัฒนาขึ้น

กู๊ด (Good, 1980, p.134) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นปฏิกริยาทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล อิทธิพลที่บุคคลมีต่อกันและกัน เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลหรือปฏิกริยาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ในอันที่จะร่วมมือกัน ปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แชปแมน (Chapman, 1983, p.11) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม และองค์การรัฐบาลเจริญเติบโตและมีความซับซ้อนขึ้น กลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น 2) ปัจจุบันมีอาชีพบริการมากขึ้นผู้ให้บริการจะต้องบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าพอใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญมากขึ้น และ 3) ผลผลิตที่สูงขึ้นย่อมนำไปสู่ผลกำไรที่มากขึ้นเพื่อให้ผลผลิตสูงขึ้นผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจในการผลิตให้มีมากขึ้น

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน แก่ผู้บริหารทุกระดับอีกทั้งเป็นเทคนิคของผู้บริหารที่จะเอาชนะใจคนโน้มนำผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และมีพฤติกรรมตามต้องการเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล

3. แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กร ให้ยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ยึดมั่นในอุดมการณ์ร่วมกัน จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปรีชา ยอดแก้ว (2545, หน้า 57) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิค ประสบการณ์มาเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลและทีมงาน โดยกำหนดนโยบายวางแผนปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเพื่อหาวิธีการพัฒนางานให้มีคุณภาพด้วยความพึงพอใจ

ชัชวาล วงศ์ทา (2548, หน้า 34) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลภายในสถานศึกษา เป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกัน

เพื่อให้บุคคลได้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

จิตรภณ ชีรนรวิชย์ (2548, หน้า 46) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษาให้ยินดีปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจ โดยไม่อึดเอียนโดยมุ่งถึงประโยชน์ส่วนรวมตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญด้วยวิธีการ 7 ประการดังนี้ 1) การจัดอบรมสัมมนา 2) การสร้างขวัญกำลังใจ 3) การรักษาประโยชน์ 4) การรับฟังข้อเสนอมติและความคิดเห็น 5) การใช้อำนาจตามความจำเป็น 6) การให้สิ่งที่เป็นประโยชน์ และ 7) ต้องมีศิลปะในการพูด

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 72) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และตัวบุคคลประกอบด้วย 3 ประการดังนี้ 1) การสังเกตเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยการให้ความสนใจที่จะศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของบุคคลที่ต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วยในทุกๆ ด้านจะได้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 2) การไต่ถามเพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์เท่าที่จะทำได้ นอกจากจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์กันเองแล้วยังเป็นการแสดงความมีน้ำใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจ จะได้ตั้งใจทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และ 3) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

รวีวรรณ โปรรุ่งโรจน์ (2551, หน้า 130) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียด 10 ประการดังนี้ 1) แจงเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทราบอย่างชัดเจน 2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวของใต้บังคับบัญชาเอง 3) การทำงานใดๆ ควรวางแผนให้ชัดเจนเพื่อจะได้สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน 4) ในการมอบหมายงานไม่ควรใช้อำนาจสั่ง แต่ควรพูดอย่างสุภาพโดยให้คำแนะนำในการทำงาน และบอกเหตุผลตลอดจนประโยชน์หรือความสำคัญของงานนั้นๆ 5) ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือและศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา 6) เอาใจใส่ในเรื่องสถานที่ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน 7) ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา 9) มีความยุติธรรมกับทุกคน และ 10) รู้จักวิธีการจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555, หน้า 49) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความนับถือ ความรัก ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความสัมพันธ์

อันดีต่อกัน 6 ประการดังนี้ 1) ต้องเข้าใจธรรมชาติของคน 2) ต้องรู้จักสร้างสัมพันธ์กับคน 3) ต้องสร้างลักษณะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) ต้องไม่ทำตัวเด่นหรือด้อยเกินไป 5) ต้องมีอารมณ์หนักแน่นเก็บความรู้สึกได้ และ 6) ต้องให้ความช่วยเหลือ ให้เกียรติ ให้เกียรติผู้อื่น

ดูบริน (Dubrin, 1981, p.115) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถจูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยความพึงพอใจ

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา หมายถึง ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลายมาเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย มีความสามารถในการครองใจคน ด้วยการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสมอันจะเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความราบรื่นในการคบหาสมาคม เกิดความพึงพอใจ ยินดี และร่วมมือกันทำงาน เกิดความเชื่อถือ รักใคร่ซึ่งกันและกัน เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และก่อให้เกิดความสำคัญในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

การมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การในลักษณะของการจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละ เข้าใจถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม มีอำนาจตัดสินใจในระดับของตน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดความพึงพอใจในทุกฝ่าย

สมหวัง ไชยศรีฮาด (2547, หน้า 25) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง แนวทางการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์การ จึงต้องใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและเทคนิคมาเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลและทีมงาน ให้เกิดคุณภาพด้วยความพึงพอใจ โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญ อาทิ คุณลักษณะส่วนตัว ความเข้าใจผู้อื่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นสำคัญ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 90) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่น สามารถประสานงานได้ดีกับบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้องแม้ว่าบุคคลนั้นจะถูกใจหรือไม่ก็ตาม การเป็นผู้ประสานงานที่ดีไม่ได้หมายความว่าต้องยอมผู้อื่นตลอด แต่ควรเป็นไปในลักษณะชี้แนะให้เห็นว่าควรทำอะไร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 68) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในองค์การ และบุคคล

อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการ 3 ประการดังนี้ 1) ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนโดยสังเขป เพื่อหาวิธีสร้างสัมพันธภาพได้อย่างเหมาะสม 2) ต้องรู้จักเทคนิค และวิธีการสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษา และบุคคลอื่น ๆ และ 3) ผู้บริหารต้องสร้างลักษณะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่การพัฒนาเอกลักษณ์ของตนให้ไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ การที่ผู้บริหารจะสร้างและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นจะเกิดบรรลุมผลได้ต้องอาศัยคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในการยอมรับ และส่งเสริมซึ่งกันและกัน และนอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นอันได้แก่ การเปิดเผยตนเอง การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารความเข้าใจกัน

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp.74-75) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ศิลป์ในการโน้มน้าวใจคน มีจิตวิทยาสูงเข้าใจผู้อื่นได้ดี อ่อนน้อมถ่อมตน สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้เห็นคล้อยตามความคิดเห็นและแนวทางการทำงานของตน

แคทซ์ (Katz, 1995, p.128) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเข้าใจและจูงใจให้กับบุคคลอื่นต้องการทำงานด้วย ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นมีความหมายถึงเรื่องของการใช้มนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะท่าทีและการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถเข้าใจธรรมชาติ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบในการศึกษา ใน 4 ด้าน โดยใช้แนวคิดของสมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 67-196) ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม 2) การจูงใจ 3) การตัดสินใจ และ 4) บรรยากาศองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม

ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในระบบการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงองค์กร ฉะนั้นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงเจตนาธรรมณ์ที่จะต้องรับบทบาทการเป็นผู้นำทีมของผู้นำหรือผู้บริหารถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, และคนอื่น ๆ (2548, หน้า 10) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ต้องการมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน เป็นการ

รวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่จะร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ปริญญา ตันสกุล (2547, หน้า 8) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาารวมกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งปกติแล้วงานดังกล่าวนี้จะไม่มีการสามารถกระทำให้มันสำเร็จลุล่วงแต่เพียงลำพังคนเดียว

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, หน้า 90) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจในการทำงานนั้น

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือประสานงานกันมุ่งตั้งศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่ม ออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน รวมไปถึงการแบ่งงานตามความสามารถของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งสมาชิกของทีมงานจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อสร้างทีมงานคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมที่เป็นเลิศ

อัจฉรา ชุณะวงศ์ (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันให้ความร่วมมือ ร่วมใจประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้งานที่ตนได้รับผิดชอบนั้น บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 104) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ อันจะส่งผลดีต่อหน่วยงานต่อไป

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555, หน้า 52) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

ดักลาส (Douglas, 1988, pp.123-137) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของคนทำงานด้วยกันมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกัน ทีมก็คือกลุ่มคนที่ประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งหรือหลาย ๆ งาน ที่ทำคนเดียวไม่ได้แต่ทีมงานมิใช่การรวมกลุ่มโดยทั่วไป แต่เป็นกลุ่มเฉพาะ

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p.16) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

เคซบอม (Kezsbom, 1990, p.51) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องการพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อมารวมพลังกันในอันที่เนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1991, p.435) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วูดค็อก, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, pp.3-4) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องการมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกันในอันที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการพึ่งพาอาศัยในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานด้วยความเต็มใจโดยอาศัยกระบวนการในการทำงานร่วมกัน อาศัยทรัพยากรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกของทีม

1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

องค์กรจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้หลายท่านดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และคนอื่นๆ (2548, หน้า 43-45) กล่าวว่า ทีมงานมีความมุ่งหมายสำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของบุคคลให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร โดยแต่ละทีมจะมีผู้ปฏิบัติได้เต็มความสามารถสมาชิกต้องร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งช่วยให้องค์กรก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยที่อาจจะสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่างๆ 4 ด้านคือ 1) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกาย และ

กำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกันและผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การร่วมกันคิด แก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ อย่างราบรื่น 2) สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่างๆ มักจะปรับระบบประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง 3) สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจและกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “one for all all for one” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิด และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน และ 4) เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีมและสมาชิกอื่นๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไรและในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และเอกภาพของกลุ่ม

วราภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการรวมตัว เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ แตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถและศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมอาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 ประการดังนี้ 1) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา 2) เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม 3) เพื่อความรู้สึกลดตึงเครียดและมั่นคง และ 4) เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550, หน้า 20) กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการทำกิจกรรมนั้นๆ เพียงลำพังคนเดียว การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่ยอมรับกันในปัจจุบันนี้ ว่าเป็นการบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลและหน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่งเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา นั้น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ทำให้คนรักงานผูกพันต่องาน มองเห็นอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปริมาณและคุณภาพที่เกิดขึ้น จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่

ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นับว่าเป็นวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อย่างดียิ่ง

สุหนันทา เลานันท์ (2551, หน้า 64) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผล 6 ประการคือ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 11) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ของกระบวนการในการบริหารทีมงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะ เป็นหลักการของการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน ตลอดจนวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จะส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

เปรม กิรติวงศ์ชัชวาล (2552, หน้า 110) กล่าวว่า ทีมงานจะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นสมาชิกในทีมจะต้องได้รับการพัฒนาเต็มความสามารถของตน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะประสบการณ์กับเพื่อนร่วมทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และมีผลผลิตที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

อัจฉรา ชุณหะวงศ์ (2553, หน้า 13) กล่าวว่า การทำงานของทีมไม่ใช่ผลรวมในการแสดงออกของสมาชิกแต่ละคนเท่านั้นเพราะในการทำงานของทีมนั้นๆ จะต้องใช้ทักษะการตัดสินใจ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิกมาบูรณาการระหว่างกัน การทำงานของทีมนั้นจึงให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเพิ่มแบบทวีคูณดังนั้นการที่องค์กรต่างๆ ได้ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหันมาใช้รูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ใช้ความสามารถของพนักงานทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 106) กล่าวว่า งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว เหตุผลที่มีความสำคัญประการหนึ่งและอีกหลายเหตุผลที่ถือเป็นความสำคัญ 5 ประการคือ 1) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมกำลังคน 2) เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย 3) งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ 4) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555, หน้า 53-54) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานขององค์กรและหน่วยงาน หากองค์กร หน่วยงานไหนที่มีทีมงานที่เข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องสร้างทีมงาน พัฒนาทีมงาน ส่งเสริมทีมงานให้ทำงานอย่างเต็มความรู้เต็มความสามารถที่ทีมงานทำงานได้อย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถแล้วผลประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นกับตัวขององค์กรเอง

บีบี, และมาสเตอร์สัน (Beebe, & Masterson, 1990, p.112) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ 5 ประการดังนี้ 1) ทีมจะมีแหล่งข้อมูลที่มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากกลุ่มหรือทีมงานจะมีบุคคลต่างๆ ที่มีความหลากหลายในด้านพื้นฐานและประสบการณ์ที่สามารถนำมาช่วยกันคิดและพิจารณาได้อย่างกว้างขวางกว่า เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดต่อการแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ทีมสามารถใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สร้างสรรค์ได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากทีมงานมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ไขปัญหา 3) การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการเปิดอภิปรายแนวคิดต่างๆ อย่างกว้างขวาง การได้มีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีม จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดของตนเองและของทีมได้อย่างกว้างขวาง 4) ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ซึ่งจะสร้างความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื่องจากตนเองได้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้เกิดแนวทางนั้น และ 5) สมาชิกของทีมเข้าใจตนเองได้ดีขึ้น ขณะที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นๆ การทำงานเป็นทีมทำให้เห็นภาพที่คนอื่นมองได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้รับจะทำให้เกิดความตระหนักถึงคุณลักษณะของตนเองที่มองไม่เห็นแต่คนอื่น ๆ มองเห็น

วูดค็อก, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, p.12) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร 9 ประการดังนี้ 1) สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร 2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ 3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด 4) ความหลากหลายด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดี

5) ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น 6) ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก 7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ 8) ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน และ 9) สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อทีม

เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และออสบอน (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994, p.328) กล่าวว่า ความสำคัญของทีมงาน เกิดจากการได้วางแผนปฏิบัติการกิจกรรมไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งนั้นก็คือจะต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพอันเกิดจากที่สมาชิกขององค์กร มีการพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้ ความสามารถ การเพิ่มศักยภาพ และทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และมีเจตคติที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและองค์กรอยู่เสมอ จึงเกิดการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถส่งผลให้องค์กรสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

1.3 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรจะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ความเข้าใจลักษณะของการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนและสามารถสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกฝ่ายรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล ซึ่งมีการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

รังสิมา มั่นใจอารีย์ (2549, หน้า 122) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 3 ประการดังนี้ 1) หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ดำเนินงานส่งเสริมกระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงาน ร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมายแน่นอน ผู้นำเป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมให้เข้มแข็ง ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความสามัคคีของทีมงาน 2) สมาชิกของทีมงาน คือ กำลังอันสำคัญนอกเหนือจากความรู้ความสามารถในการทำงานที่ปฏิบัติแล้ว สมาชิกที่ทีมงานมีคุณภาพควรมีคุณสมบัติดังนี้ มีความรู้ ความชำนาญในงานของตนเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจและเพิ่มคุณค่าตามความสำคัญในการทำงานของกลุ่มและมีเจตนาดี มีความตั้งใจในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาร้ายแอบแฝงมาในการเป็นสมาชิกของทีมงาน และ 3) การจัดรูปแบบการ

ดำเนินงานของทีมและการจัดการทีม การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานเป็นแนวทางเดียวกัน และเข้าใจกัน ทำให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารและกำหนดกลไกวิธีการในการติดตาม กำกับ ตลอดจนประเมินผล เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมกว่าในการพัฒนาขีดความสามารถของการทำงานแบบกลุ่มที่ทีมงานได้ดียิ่งขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, หน้า 90-92) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 10 ประการดังนี้ 1) สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและทุกคนรู้สึกว่าคุณภาพที่ตนต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพื่อความริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ 2) สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของคน และเพื่อร่วมทีมโดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน 3) สมาชิกของทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการที่เฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง 4) ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ 5) มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม 6) มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอ้อมยอมประนีประนอมพูดด้วยเหตุผลหรือการลงมติ 7) สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้าและอากัปกิริยาท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุยเปิดเผยวางใจซึ่งกันและกัน ลดข้อขัดแย้งตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย 8) ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน 9) มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม ต้องเข้าใจเหตุผลที่กระทำ การตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา เลือกลงหาทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจโดยมีการประเมินเหตุผล และ 10) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรที่จะปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจและความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

วรารภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549, หน้า 11-12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนี้เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องอาศัยลักษณะ 4 ประการดังนี้ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มหรือทีม แต่ละคนควรตระหนักในความสำคัญของตนและกัน แสดงออกโดยการยอมรับ การให้เกียรติกัน ปรึกษาหารือ ให้โอกาสในการทำงาน ไม่ดูถูกดูแคลนสำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กัน

เป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันแบบตัวต่อตัว 2) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน การที่สมาชิกกลุ่มมีความรู้ และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย 3) การมีโครงสร้างของทีมหรือกลุ่ม หมายถึง การมีกฎ มีระเบียบ แบบแผน ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (formal group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (informal group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน และ 4) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาสภาพที่มั่นคงในแต่ละทีมกลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิกโดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน มีการพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีความคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จได้ดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว มีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน และมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง

สุนันทา เลานันท์ (2551, หน้า 62) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ควรประกอบด้วย 10 ประการดังนี้ 1) ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 3) บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน 4) บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน 5) บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน 6) บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน 7) บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้ทำงานสำเร็จ 8) บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน 9) บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง และ 10) บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

เปรม กิรติวงศ์ชัชวาล (2552, หน้า 111-112) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ควรประกอบด้วย 7 ประการดังนี้ 1) ต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่ทำก่อนว่ามีวัตถุประสงค์ของการทำงานมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิก แต่ละคนให้เกิดความชัดเจน 2) ต้องสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ และมีการตัดสินใจร่วมกัน 3) มีการระดมความคิดเพื่อให้เข้าใจลักษณะและวัตถุประสงค์ของงาน และสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน 4) เลือกหรือคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดที่ได้จากการระดมสมอง มิใช่เป็นการเลือกความคิดของผู้นำหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่งแต่เกิดขึ้นจากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ 5) ต้องกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ

งาน หมายถึง การวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สมาชิกทุกคนรับทราบแผนงานที่ตรงกัน 6) การดำเนินงานตามแผนงานเมื่อวางแผนเสร็จก็นำแผนไปดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้มีการคัดเลือกความคิดจากการได้ระดมความคิดตรงนั้นมา และ 7) การประเมินผลเป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของการทำงาน คุณภาพของผลงานเป็นอย่างไร เกิดปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นแล้วสามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้ ในลักษณะใด มีทางเลือกอะไรบ้าง

อัจฉรา ชุณหะวงศ์ (2553, หน้า 12) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมเกิดจากกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการทำงานที่เกิดจากการวางแผนร่วมกัน และยึดหลักแนวคิดในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันด้วยใจรัก และมีการพัฒนาตนเองพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง กล้ายอมรับกับเหตุการณ์ และทำงานด้วยความสุข

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 105) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมควรประกอบด้วย 10 ประการดังนี้ 1) สมาชิกมีความพอใจในการทำงานของตน 2) สมาชิกได้ทำงานตามตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ 3) มีวิธีการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม 4) มีกิจกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกัน 5) มีวัตถุประสงค์ในการทำงานของแต่ละคนที่เด่นชัด 6) มีเหตุผลในการทำงานที่ประสานประโยชน์ให้องค์กรและทีมงานอื่นด้วย 7) มีการสื่อสาร การประสานงานที่ดีระหว่างกันเสมอ 8) มีการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อมีโอกาส 9) มีความเข้าใจซึ่งกันและกันที่จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และ 10) มีการควบคุมที่ดีอีกทั้งดูแลกันอย่างสม่ำเสมอ

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555, หน้า 52) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมควรประกอบด้วย การมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบการบริหารหรือการจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ และมีภาวะผู้นำที่ดี

มูแดรค (Mudrack, 1989, pp.71-85) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมสูงจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า และมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมรับรู้ว่าการได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าทีมใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีแนวโน้มจะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมเป็นสมาชิกแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกัน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp.66-75) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมควรประกอบด้วย 10 ประการดังนี้ 1) การมีบทบาทที่สมดุลกล่าวคือ เป็นการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) มีการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา 4) มีการสนับสนุนและไว้วางใจต่อ

กัน 5) มีความร่วมมือและการขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) มีภาวะผู้นำที่ทีมที่เหมาะสม 8) มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง และ 10) มีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

เซนเจ (Senge, 1990, pp.236-237) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดี่ยวคิด 2) ภายในทีมต้องการการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน และ 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

สรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องรู้จักวิธีการบริหารทีมงานให้บุคลากรมาร่วมทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานด้วยกันอย่างมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ดังนี้ 1) สมาชิกทีมงานในสถานศึกษาช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน 2) ในการทำงานแต่ละครั้ง ผู้บริหารจะแจ้งแนวปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนรู้จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกัน 3) มีความสามารถในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานเป็นทีม 4) มีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันอย่างฉันมิตร 5) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานในหน้าที่ของตนเองอยู่เสมอ 6) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 7) ให้คำปรึกษาวิธีการทำงานและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำไปพัฒนาในการปฏิบัติงาน และ 8) มีความสามารถในการประสานงาน สร้างความร่วมมือและระดมสรรพกำลังตลอดจนทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การจูงใจ

องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ก็ต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข ดังนั้นการเรี่ยรู้ถึงเรื่องการจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2.1 ความหมายของการจูงใจ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 235) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (arousal) การคาดหวัง (expectancy) การใช้เครื่องล่อ (incentives) และการลงโทษ

(punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

เสนาะ ตีเียว (2546, หน้า 208) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ พลัง ความพยายาม และเป้าหมาย

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 137) กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (arousal) การคาดหวัง (expectancy) การใช้เครื่องล่อ (incentives) และการลงโทษ (punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

อนันท์ งามสะอาด (2547, หน้า 64) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มชนเป้าหมาย เปลี่ยนทัศนคติ และแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

แสงวัน ยศเฮือง (2547, หน้า 166) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยการค้นหาและระบุสาเหตุ แรงกระตุ้น และจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2549, หน้า 30) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการ วิธีการ กระตุ้นเร้า ให้คนเกิดพลังในการปฏิบัติงาน

สุนทรี วรรณไพเราะ (2549, หน้า 34) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง พลังหรือผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ แต่บุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์การ

ดวงสมร ราชกุล (2551, หน้า 29) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือทุ่มเทในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นันทพร หาญวิทย์สกุล (2551, หน้า 135) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือผลักดันหรือทำลาย ให้คนเกิดความสนใจอยากปฏิบัติตาม เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้ตนเองได้รับการตอบสนอง การกระตุ้นจะต้องมีสิ่งล่อใจเป็นตัวจูง

พรอมา ม่วงแก้ว (2551, หน้า 23) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 142) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้จูงใจ ได้กระทำโดยอาศัยสิ่งที่เป็นทั้งรูปธรรม และนามธรรม ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเรียกว่า ผู้ถูกจูงใจ ได้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้จูงใจ

ห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน (Library of Congress, 1993, pp.233-235) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความสามารถ (ability) ความกระหาย (appetite) และความปรารถนา (desire) ที่เป็นปัจจัยกำหนดให้บุคคลกระทำสิ่งต่างๆ

ดาฟท์ (Daft, 1994, p.402) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มีแนวโน้มแรงกระทำแรงต่อต้านโดยตรงต่อพฤติกรรมของมนุษย์

روبบิน (Robbins, 2003, p.399) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามอย่างยิ่งที่จะผลักดันทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความสามารถที่มีอยู่จะบังเกิดผลต่อความพึงพอใจและความต้องการของปัจเจกชน

สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยเจตนาให้กระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มแข็ง มีทิศทางชัดเจน มีเป้าหมายมั่นคงว่าจะต้องไปสู่จุดมุ่งหมายใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้น ที่เรียกว่าแรงจูงใจ

2.2 ความสำคัญของการจูงใจ

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีย่อมทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเต็มใจ ทุ่มเทความรู้ความสามารถและเกิดความจงรักภักดี ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องรู้และเข้าใจเทคนิควิธีการจูงใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธา เต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรตลอดไป มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 35-36) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญ 2 ประการดังนี้ 1) เป็นการนำไปสู่แรงจูงใจตามที่ต้องการ และ 2) ทำให้บุคคลหรือสังคมมีระบบที่ดีก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางบวก

อุดร หานามชัย (2546, หน้า 13) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญในการบริหารงาน 8 ประการดังนี้ 1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แต่ละบุคคลในองค์กรและ

หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม 2) ส่งเสริม และสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี 3) สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 5) ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นในกรอบระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุ และอันตรายในการปฏิบัติงาน 6) เกื้อหนุนและจูงใจ ให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร 7) ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน และ 8) การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แสวงวัน ยศเฮือง (2547, หน้า 166) กล่าวว่า การพิจารณาความสำคัญของการจูงใจ สามารถแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความสำคัญที่มีต่อองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารบุคลากรในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กร อาทิ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานและรักษาคนดี ให้อยู่ในองค์กรต่อไปนาน ๆ ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร 2) ความสำคัญต่อการบริการ การจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อผู้บริหารอีกหลายประการ อาทิ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ และ 3) ความสำคัญต่อบุคลากรและจากการจูงใจจะมีความสำคัญต่อองค์กรและต่อฝ่ายบริหารแล้วยังมีประโยชน์ต่อบุคลากรองค์กร อาทิ ช่วยให้อุบลากรสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้นและบุคลากรจะได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริการ

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 138) กล่าวว่า การจูงใจเป็นความต้องการภายในจิตใจของคนและคนได้รับการตอบสนองความต้องการนั้น การจูงใจจึงเป็นแรงดลใจให้คนกระทำหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้มาจากการที่คนงานได้รับการจูงใจ แต่การจูงใจที่ผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมากน้อยต่างกันแล้วแต่คนแต่ละคน

มนัส บุญวงศ์, ตูลา มหาพสุธานนท์, และจันทร์จิรา รักรองรัตน์ (2548, หน้า 80) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ดังนั้นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีย่อมประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่งอื่นและการที่จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ ความสามารถและความจงรักภักดีต่อองค์กรก็ต้องอาศัยหลักการกระตุ้นหรือการจูงใจพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ซับซ้อนถ้าไม่เข้าใจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความคับข้องใจ และเกิดความสูญเสียเปล่าในทางเศรษฐกิจได้

ตำราศักดิ์ ชัยสนิท, และสุณี เลิศแสวงกิจ (2549, หน้า 118) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะทุกคนมีได้ใช้สมองกำลังทำงานอย่างเต็มที่ ยังต้องมีอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดจากการจูงใจมาสร้างอารมณ์ความรู้สึกในการทำงานให้ดีที่สุดด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 114) กล่าวว่า การจูงใจที่ดีของผู้บริหารจะทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย และสติปัญญาในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพซึ่งจะสังเกตได้จากความตั้งใจจริงในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

ดวงสมร ราชกุล (2551, หน้า 31) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของงานและพัฒนาคนเป็นอย่างมาก เพราะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคีและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

นันทพร หาญวิทย์สกุล (2551, หน้า 135) กล่าวว่า การจูงใจถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานหรือบุคลากรมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

พรอมา ม่วงแก้ว (2551, หน้า 27) กล่าวว่า การจูงใจเป็นเรื่องที่สำคัญที่ช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาในองค์กร แต่การนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ก็ยังคงต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานของตนแตกต่างกันออกไป การที่ผู้บริหารจะนำวิธีการจูงใจไปใช้ควรทราบเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์และกระบวนการจูงใจ รวมทั้งความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการจูงใจ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 112) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน (motivation at work) จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากทุกคนจะมีความตั้งใจที่จะสร้างผลงานที่ดี ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ทุกคนจะมีกำลังใจที่จะทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กรทำให้ทุกคนพร้อมจะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ให้มีศักยภาพที่ดียิ่งขึ้นเพื่อจะได้พร้อมทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากขึ้น ดังนั้นการจูงใจในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพราะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรดังกล่าว

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 147-153) กล่าวว่า การที่จะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ ผู้บริหารควรต้องสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้เกิดขึ้นคุ้มครองตัวเองให้ได้ก่อน แล้วจึงถ่ายทอดความมั่นใจให้กับผู้ที่บังคับบัญชาด้วยความกระตือรือร้นจริงใจและจริงใจ โดยผู้บริหารควรใช้เทคนิคการจูงใจเพื่อให้ผู้ที่บังคับบัญชามีความตั้งใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถเพื่อพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายสูงสุด 10 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความยืดหยุ่นกับทีมงานในการปฏิบัติงาน 2) พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือในทุกโอกาส 3) บอกให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าองค์กรคาดหวังอะไรให้ชัดเจน 4) สร้างบรรยากาศ

การทำงานให้เหมาะสม 5) ให้ความสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง 6) ลดการอ้างถึงกฎระเบียบและกฎหมายต่างๆ 7) ประเมินผลย้อนหลังทันทีเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน 8) ต้องรับฟังและแก้ปัญหาข้อร้องเรียน 9) เลี่ยงการข่มขู่ และ 10) ให้รางวัลและลงโทษที่มีการยอมรับ

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555, หน้า 27-29) กล่าวว่า การทำงานของผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้อง"สร้างคน" เพื่อเข้ามาช่วยทำงาน การสร้างคนเป็นเรื่องที่ยากมากเพราะการจะปั้นคนหรือทำให้คนทำงานเก่งได้นั้นต้องใช้เวลาและต้องลงทุนทั้งทรัพยากรต่างๆ เช่น ส่งไปอบรม ส่งไปดูงาน ส่งไปเรียนต่อ ซึ่งต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากเสียทั้งเวลา แต่เมื่อสร้างคนขึ้นมาแล้ว สิ่งที่ยากเย็นยิ่งกว่า ก็คือ การรักษาคนเก่ง คนดี คนมีฝีมือเอาไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร 6 ประการดังนี้ 1) ค่าตอบแทน ต้องมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 2) ความก้าวหน้า ต้องมีลำดับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน 3) การเมืองในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมในการบริหารจัดการไม่เล่นพรรคเล่นพวก 4) องค์กรต้องมีความเป็นสากล 5) ตัวผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 6) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1980, p.142) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรควรมีสิ่งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้เทคนิคการจูงใจ 8 ประการดังนี้ 1) มีสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่จะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานแก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี 2) ให้สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคลซึ่งมีใช้วัตถุ เช่น เกียรติ ตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ 3) จัดสภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ของหน่วยงาน 4) สร้างผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้เท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน 5) การดึงดูดใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์ที่เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจในหน่วยงาน 6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลซึ่งมีความสามารถแตกต่างกัน 7) สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน มีความมั่นคงในการทำงาน และ 8) มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

โรเบิร์ต, และเจสสิก้า (Robert, & Jessica, 2001, pp.133-134) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดศรัทธาความเชื่อมั่นและมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร

ควรคำนึงถึง 10 ประการดังนี้ 1) จัดการกับรางวัลและคำชมให้กับผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้ปฏิบัติงานสำเร็จได้ด้วยดี 2) มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับฟังข้อเสนอแนะและมีวิสัยทัศน์ในอนาคตอย่างชัดเจน 3) บริหารจัดการทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) จัดการสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม 5) จับคู่ทักษะเข้ากับงานได้อย่างลงตัว สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน 6) สร้างความท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 7) ฝึกฝนตนเองโดยสร้างโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนทักษะด้วยการจัดให้มีการอบรม สัมมนา 8) แก้ไขข้อขัดแย้งมิให้เกิดลุกลามจนเสียบรรยากาศและประสิทธิภาพของงาน 9) จัดสรรทรัพยากรได้อย่างชาญฉลาด และ 10) เป็นแบบอย่างของผู้ที่มีแรงจูงใจสูง

สรุปได้ว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งก็มีใช้เรื่องง่าย ๆ ในการที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานสำเร็จลงได้เพราะเหตุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรที่แตกต่างกัน

2.3 ลักษณะของการจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างดีนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจไปสัมฤทธิ์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของการจูงใจไว้ดังนี้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 155) กล่าวว่า ผู้บริหารควรต้องเรียนรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความต้องการอะไร อย่างไร เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงานร่วมกันมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อาทิ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การลาป่วย ลากิจ ให้เหมาะสม ดังนั้นความต้องการในอันที่จะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารควรเรียนรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวของเขาเอง ด้วยมองเห็นคุณค่าในการกระทำนั้นๆ หรือสนใจในสิ่งนั้นจากจิตใจจากความชอบของเขาเองและการกระทำต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้มิได้ถูกบังคับให้กระทำหรือถูกชักจูงให้กระทำ และ 2) การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) เป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากภายนอกหรือจากสิ่งแวดล้อมภายนอกให้คนต้องกระทำเพื่อจะได้บางสิ่งบางอย่างตอบแทน เช่น ได้รางวัลถ้าทำดี หรือถูกลงโทษถ้าผิด ต้องขยันเพื่อเงินเดือนขึ้น การจูงใจภายนอกที่กล่าวมานี้ บางครั้งคนไม่ยอมทำแต่ก็ต้องทำเพราะสภาพแวดล้อม ฐานะ บทบาท ความอยากได้ การกลัวผิดบังคับให้ต้องทำ

อนันท์ งามสะอาด (2547, หน้า 64) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจและเรียนรู้ถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้เพื่อให้การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิผล ประกอบด้วย 2 ประการคือ 1) ความต้องการของบุคคล เป็นบ่อเกิดแห่งการจูงใจ ความต้องการ

นี้จะแบ่งออกเป็นระดับจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว บุคคลก็จะต้องมีความต้องการขั้นสูงต่อไปเรื่อยๆ ดังนั้น เมื่อจะจูงใจผู้ใดต้องทราบก่อนว่าความต้องการของผู้ผู้นั้นอยู่ในขั้นใดและพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น และ 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งด้านความสามารถ ความชำนาญ ความเชื่อ ความใฝ่ฝัน หรือค่านิยม อันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม ประสบการณ์และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน การจูงใจจำเป็นจะต้องตอบสนองความต้องการตามความแตกต่างเหล่านี้ให้ทันกาลและเหมาะสม

มันส์ บัญวงศ์, ตูลา มหาพสุชานนท์, และจันทร์จิรา รังรองรัตน์ (2548, หน้า 87) กล่าวว่า การทำงานให้สำเร็จต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในองค์กรช่วยกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทুমเทพลังการพลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยต้องศึกษาให้เข้าใจได้ว่าอะไรที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการความคิดการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรม ความต้องการในระดับสูงมีอิทธิพลต่อการจูงใจในการทำงานของบุคลากรมากกว่าความต้องการระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากในสภาวะของสังคมปัจจุบันบุคคลส่วนใหญ่จะได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายอย่างเพียงพอแล้ว ดังนั้นสิ่งที่เป็นที่ต้องการจึงได้แก่ รางวัลที่มีคุณค่าต่อจิตใจ (intrinsic reward) มากกว่า ผู้บริหารจึงต้องศึกษาในองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้านได้แก่ 1) บุคคล หรือพนักงานที่จะกระตุ้นว่าเป็นพนักงานระดับใด มีความสามารถเพียงใด ความต้องการคืออะไร ทศนคติ ค่านิยม เป็นอย่างไร 2) งาน (task) ผู้บริหารต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานในด้านปริมาณ คุณภาพ ความยาก รายละเอียดต่างๆ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานและผลที่จะกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างไร และ 3) บรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวกับการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ศักยภาพการทำงาน (work condition) ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและลักษณะอื่นๆ ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลในองค์ประกอบเหล่านี้อย่างละเอียด นำมาวิเคราะห์เลือกใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการพิจารณาด้วยความรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความคับข้องใจและการสูญเสียไป

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 142-143) กล่าวว่า การจูงใจประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) ผู้รับการจูงใจ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มชนเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ 2) วิธีการจูงใจ คือ กระบวนการอันเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามบรรลุปเป้าหมายของการจูงใจ และ 3) เป้าหมายของการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้น แก่ผู้ถูกจูงใจในขั้นสุดท้าย ภายหลังจากที่ได้ใช้วิธีการจูงใจแล้ว

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1981, pp.113-115) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถจูงใจบุคคลให้เต็มใจปฏิบัติงานได้โดยผู้บริหารต้องควบคุมปัจจัยที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 5 ประการดังนี้ 1) ปัจจัยรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยหรืออาจเรียกได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อม และ 2) ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน ดังนั้นการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยจูงใจ ที่กระตุ้นมนุษย์จากสถานะที่เป็นกลางให้ไปอยู่ในสถานะที่อยากทำงาน ซึ่งจะ使人เกิดความรูสึกว่า 1) งานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจไม่น่าเบื่อหน่าย เป็นสิ่งที่ท้าทายต้องใช้ความพยายามเต็มที่ 2) มีอิสระที่จะทำตามที่ได้รับมอบหมาย และสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนเองได้อย่างเต็มที่ 3) มีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่มหรือหน่วยงาน 4) ได้รับการยอมรับนับถืออย่างจริงจัง ในผลสำเร็จของงานที่ทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา และ 5) การทำงานนั้นทำให้ผู้ทำเกิดการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทักษะความสามารถ ประสบการณ์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985, pp.79-82) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านความสำเร็จที่หลากหลาย ฉะนั้นองค์การอาจมีโอกาสรับพนักงานที่มีทัศนคติในการทำงานที่มีความต้องการหรือปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานดีเลิศหรือให้ประสบผลสำเร็จ ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกัน โดยพนักงานเหล่านั้นจะมีพฤติกรรม 4 ประการดังนี้ 1) กล้าเสี่ยงพอประมาณ กล่าวคือ พนักงานจะมีทัศนคติว่าจะไม่เสี่ยงจนเกินไป เพราะจะมีโอกาสผิดพลาดมากแต่คนประเภทที่ไม่กล้าเสี่ยงเลยจะไม่ประสบความสำเร็จเพราะการไม่กล้าเสี่ยงเลยย่อมจะไม่กล้าทำอะไรเลย 2) ต้องได้รับข่าวสารย้อนกลับทันทีทันใด กล่าวคือ บุคคลที่มีความสำเร็จระดับสูงนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างหนึ่งคือ นอกจากความกล้าเสี่ยงพอประมาณยังต้องการหรือปรารถนาจะได้รับข่าวสารย้อนกลับไปในทันทีทันใด ทั้งนี้เพื่อที่จะประเมินค่าสิ่งสิ่งที่ตนทำไปและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน 3) การประสบความสำเร็จ กล่าวคือ บุคคลที่จะมีความสำเร็จอย่างสูงนั้นจะพบว่าการทำงานสำเร็จในที่หนึ่งที่ได้จะมีความพอใจอยู่ในงานนั้นเอง และต้องการความสำเร็จของงานมากกว่าที่จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นวัตถุจากผลงานนั้น และ 4) หมกมุ่นกับเรื่องของงาน กล่าวคือเมื่อใดก็ตามที่ผู้มีความสำเร็จในระดับสูงได้เริ่มงานที่มีความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาแล้วก็จะเริ่มที่จะหมกมุ่นอยู่กับงาน จนกระทั่งได้รับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องการวิธีการจูงใจเพื่อจะรักษาพนักงานที่มีทัศนคติอย่างนี้อยู่ในองค์การให้นานที่สุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของการจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือในสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารองค์การหรือผู้บริหารสามารถหาวิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ อาทิ การจูงใจด้วยรางวัล การจูงใจด้วยการบริหารและการจูงใจด้วยงาน ดังนี้

1) การกำหนดและการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และความถนัด 2) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จในการพัฒนางาน 3) มีการกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเป็นการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ให้ความสนใจและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว 5) ยกย่อง ให้เกียรติและชมเชยผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่วนตัวและในที่ประชุม 6) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และ 7) สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดศรัทธาและพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. การตัดสินใจ

ปัจจุบันในทุกองค์กรย่อมมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาซึ่งเป็นการแข่งขันด้านความสามารถขององค์กร การปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับต่างก็พบกับ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอยู่เป็นประจำ ซึ่งความสามารถขององค์กรนั้นๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลแต่ละคนในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและรวดเร็วให้เหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ

3.1 ความหมายของการตัดสินใจ

พระครูโกวิทนพการ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการเลือกและต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่เรื่องเล็กจนถึงเรื่องใหญ่ การตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งในการวางแผน การตัดสินใจต้องการความรวดเร็วด้วยการแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาสั้นและยังเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันทุกคน

ประสิทธิ์ สีแซ่ไตร (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยถือเอาเกณฑ์หนึ่ง พิจารณาเลือกปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ศร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 88) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการหลังจากการวิเคราะห์ปัญหาใดเป็นอย่างไร ควรพิจารณาเลือกแก้ปัญหาใด เรียกว่า กระบวนการตัดสินใจโดยพิจารณาทางเลือกและเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุดตามที่ตั้งไว้

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 151) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาหรือโอกาส กำหนดและประเมินทางเลือก เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น จะเห็นว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม การตัดสินใจผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและอาจจะนำมาซึ่งความล้มเหลวของสถานศึกษา

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 159) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ

นันทพร หาญวิทยสกุล (2551, หน้า 130) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง เพื่อสร้างความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 47) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการหรือแม้แต่สัญชาตญาณมาพิจารณา เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดมาประกอบการตัดสินใจ นั่นคือการแก้ปัญหาเพื่อให้งานต่างๆ ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

สุนันทา เลานันทน์ (2551, หน้า 158) กล่าวว่า การตัดสินใจ (decision making) หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทาง เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว หรืออีกความหมายหนึ่ง การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่มีเหตุผลในการเลือกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมปอง พิริยะนนทกุล (2551, หน้า 13) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การวินิจฉัยการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดจากหลายๆ ทางเลือก โดยใช้ดุลยพินิจ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ความกล้าหาญ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วิไลวรรณ มีแหยม (2551, หน้า 31) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกใดทางหนึ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบภายใต้ข้อมูลสารสนเทศ และผลที่จะเกิดกับสถานศึกษามากที่สุด

เสน่ห์ อัครมงคล (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายๆ ทางโดยอาศัยข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ของผู้ที่จะตัดสินใจ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 188) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือผู้นำ นำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือกำหนดทางเลือกเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือสู่ความสำเร็จ

ประสิทธิ์ หนูกุ่ม (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎเกณฑ์ จากทางเลือกหลายๆ ทาง หรือการคิดและการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือตกลงใจอย่างใดอย่างหนึ่งและเมื่อเลือกทางใดทางหนึ่งแล้วก็ถือว่าการตัดสินใจได้เกิดขึ้นแล้ว

เสถียร หันคา (2555, ย่อหน้า 4) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาดกลงใจชี้ขาดเลือกทางที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางเลือกในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใดๆ หรือหมายถึง การตกลงใจเลือกข้อยุติ ข้อขัดแย้ง ข้อถกเถียง เพื่อให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาเลือกหรือตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

อีวานชิวิช, และคนอื่นๆ (Ivancevich, et al., 1983, p.78) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง ทางเลือกปฏิบัติและมีความเชื่อว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญของการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983, p.107) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ

ดรัคเกอร์ (Drucker, 1986, p.192) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่างๆ

มัวร์เฮด, และกริฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 1992, pp.481-482) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทาง

เบอร์ตัน, และทาเกอร์ (Burton, & Thakur, 1995, p.94) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่รวมเอาการวิเคราะห์และการนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือก และกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

จอห์น (Johns, 1996, p.364) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการปฏิบัติการ

ริว, และไบอาร์ส (Rue, & Byars, 1997, p.42) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการเลือกทางเลือกจากทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.162) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

กรีนเบิร์ก, และบาร์อน (Greenberg, & Baron, 2003, p.358) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการเลือกกระทำจากหลายๆ ทางเลือก

โรบบินส์ (Robbins, 2003, p.131) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือก 2 ทางเลือก หรือมากกว่า

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบโดยใช้ดุลพินิจ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ความกล้าหาญ เป็นแนวทางในการดำเนินงานและปรับปรุงงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ

3.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจย่อมมีเป้าหมายที่จะให้การตัดสินใจของตนนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ฉะนั้นในการตัดสินใจต้องทำให้ผู้อื่นประเมินได้ว่าตนเองมีความสามารถและน่าเชื่อถือ พร้อมจะปฏิบัติตามได้ทันที ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้หลายท่านดังนี้

มนสิการ คงมนต์ (2547, หน้า 34) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองควรตัดสินใจ และเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จะเลือกการตัดสินใจในสิ่ง หรือในทางที่จะเกิดผลดีตามมา การตัดสินใจจะเป็นประโยชน์ในลักษณะใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสภาพการณ์ของปัญหาในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด

อนันท์ งามสะอาด (2547, หน้า 140) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นบทบาทที่สำคัญมากของการดำเนินชีวิตทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม หากไม่กล้าตัดสินใจจะเท่ากับเป็นการทำลายตัวเองและเป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้คนล้มเหลวในการทำงานตั้งแต่ตอนเริ่มต้น ผู้ที่ขึ้นไปถึงยอดบนสุดของอาชีพตนมักเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ เป็นคนที่ไม่กลัวว่าจะต้องเสียอะไรบ้าง เมื่อถึงเวลาต้องทำก็จะตัดสินใจในขณะที่คนอื่นมัวแต่ลังเลหรือรอให้คนอื่นทำแทน ดังนั้นจึงควรเรียนรู้ถึงกระบวนการในการตัดสินใจและองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจและมีทักษะมากขึ้นในการนำไปใช้ในการทำงานที่ตนมีส่วนรับผิดชอบอยู่

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 91) กล่าวว่า การตัดสินใจ (decision) กับการทำการตัดสินใจ (decision-making) อาจใช้แทนกันได้และเป็นเรื่องที่น่าสนใจจากนักบริหารจัดการ ซึ่งพอจะให้ความหมายเป็นทางเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าเป็นทางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ โดยถือเอาเกณฑ์จากการแก้ปัญหาได้ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในองค์กรใดๆ ก็ตาม ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหาร การดำเนินงานที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใดๆ ขององค์กรมักจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดความจำเป็นมีวัตถุประสงค์ ขั้นต่อไปมีการกำหนดนโยบายหรือกลวิธีให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นับเป็นการตัดสินใจอีกขั้นหนึ่งที่จะเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อว่าจะ เป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จได้หากทุกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผนการจัด องค์กร การสรรหาบุคลากร การสั่งการและการควบคุม ได้มีการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกต้องจะ ยังผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การตัดสินใจได้รับการยอมรับในความสำคัญที่มีต่อ การบริหารจัดการ เพราะถือว่าการตัดสินใจเป็นความสามารถที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสมทันเหตุการณ์ จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ บรรลุ วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิ์ สีแหว้ไตร (2550, หน้า 22) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงานที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ย่อมนำไปสู่การดำเนินการตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นันทพร หาญวิทยสกุล (2551, หน้า 132) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์การและบุคลากรขององค์การ บางคนอาจได้รับประโยชน์แต่บางคนอาจต้องสูญเสียประโยชน์จากการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดี ควรประกอบด้วย 5 ประการดังนี้ 1) คำนี้ถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นหลัก 2) สามารถปฏิบัติได้ 3) ไม่ผิดกฎหมายและหลักของศีลธรรม 4) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 5) ติดตามผลกระทบของการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่ตามมาจากการตัดสินใจอันเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 291) กล่าวว่า การตัดสินใจ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการตัดสินใจประกอบการพิจารณาแก้ปัญหาเนื่องจากจะทำให้มีการพิจารณาเลือกวิธีปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว อันจะเป็นผลให้การแก้ปัญหานั้นเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่เป็นระบบภายใต้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

อัจฉรา ชุณหะวงศ์ (2553, หน้า 30) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาดอันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลหรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ผูกพันในงานนั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้วผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่งๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน นับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 192-194) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจอย่างผิดพลาดย่อมจะนำมาซึ่งความเสียหายอย่างใหญ่หลวงต่อองค์การนั้นๆ โดยเฉพาะในสภาวะปัจจุบันที่มีความซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการแข่งขันสูง ดังนั้นผลลัพธ์ของการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจจึงอาจส่งผลกระทบต่อองค์การได้มากกว่าเดิมที่ ผ่านมา ผู้บริหารจึงควรที่จะเข้าใจวิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องเหมาะสม ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้ 1) เก็บรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเสียก่อน 2) พิจารณาหรือปรึกษาหารือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 3) พิจารณาให้รอบคอบแล้วตัดสินใจ 4) สื่อสารหรือบอกผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และ 5) ตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจ

จินตนา ท่วมพงษ์ (2555, ย่อหน้า 4) กล่าวว่า การตัดสินใจมีผลต่อชีวิตและการทำงานของบุคคลและถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงาน ซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดของหน่วยงาน หรือสถานศึกษา ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจ

จึงควรรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดีและมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลดีมากที่สุดและ
 ผิดพลาดน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การตัดสินใจนั้นมี
 ผลอย่างยิ่งต่อการทำงานหรือการบริหาร นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ
 แล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็คือการ
 ตัดสินใจ (decision making) การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงาน และบริหารงาน
 ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่
 บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้ การตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหารจึงมี
 ความสำคัญ อาจหมายถึง ความอยู่รอดของหน่วยงาน หรือสถานศึกษา เป็นต้น

นิวแมน, และวอเรน (Newman, & Warren, 1981, pp.225-432) กล่าวว่า การ
 วางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมากยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าว
 ต่อไปว่า การวางแผนการตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983, p.107) กล่าวว่า การตัดสินใจถือเป็นสิ่ง
 สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารและพฤติกรรมหลักของการบริหารเป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบ
 ความสามารถของผู้บริหารและเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึง
 ความมีประสิทธิภาพของการบริหาร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการตัดสินใจ เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความจำเป็น
 และมีความสำคัญในทุกขั้นตอนของการบริการจัดการองค์การเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน
 จนถึงขั้นตอนการประเมินผล ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจในทุกขั้นตอนอย่างรอบคอบเพราะผลของ
 การตัดสินใจจะส่งผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ

3.3 ลักษณะของการตัดสินใจ

ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรควรมีความรู้ ความเข้าใจลักษณะการตัดสินใจเพื่อ
 นำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง
 ลักษณะของการตัดสินใจไว้ดังนี้

ธีระยุทธ ศรีปิยะรัตนกุล (2548, หน้า 23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา
 จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจและต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่วิเคราะห์ และ
 รับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองในเรื่องต่างๆ และควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม
 ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้นส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดความรัก
 ความผูกพันต่อสถานศึกษามากขึ้นด้วย

ประสิทธิ์ สีแซ่ไตร (2550, หน้า 31) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงาน ในการ
 บริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าใครควรจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องใดในงานใดจะ
 เป็นวิธีการที่ผู้บริหารตัดสินใจ วิธีที่ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับ วิธีที่ผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับ
 บัญชาาร่วมกัน หรือวิธีให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในการพิจารณาผู้บริหารต้องมองถึง

ความสำคัญของคุณภาพการตัดสินใจการยอมรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ผู้บริหารมีอยู่และความสามารถของผู้โต้แย้งกับปัญหาด้วย

นันทพร หาญวิทย์สกุล (2551, หน้า 131) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ 5 ประการดังนี้

- 1) การค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล
- 2) กำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอาไว้หลายๆ ทางเลือก
- 3) การคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นการคาดคะเนผลกระทบของการตัดสินใจเอาไว้ก่อนล่วงหน้าว่ามีผลกระทบถึงส่วนใดบ้าง
- 4) ตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งหรือหลายๆแนวทางประสมประสานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ
- 5) ติดตามประเมินผลของการตัดสินใจเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับคาดการณ์ที่ตั้งเอาไว้

สุนันทา เลาหนันท์ (2551, หน้า 158-159) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีลำดับ 3 ประการดังนี้

- 1) การตัดสินใจภายใต้สถานะแน่นอน (certainty) ได้แก่ การตัดสินใจที่มีข้อมูลสมบูรณ์แน่นอนเกือบทั้งหมดทำให้สามารถกำหนดได้ว่า สภาพการณ์ใดจะเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ตัดสินใจจะต้องพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด
- 2) การตัดสินใจภายใต้สถานะไม่แน่นอน (uncertainty) ได้แก่ การตัดสินใจที่ปราศจากข้อมูลประกอบการพิจารณาที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดได้ ผู้ตัดสินใจอาจต้องมีการใช้ดุลยพินิจ และพิจารณาญาณประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของผู้ตัดสินใจ และ
- 3) การตัดสินใจภายใต้สถานะเสี่ยง (risk) ได้แก่ การตัดสินใจตามข้อมูลที่พอมีอยู่บ้าง แต่มาสมบูรณ์โดยข้อมูลที่มีอยู่เป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจคาดเดาความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้นได้เท่านั้น แม้ผู้ตัดสินใจอาจทราบถึงผลลัพธ์ของทางเลือกต่างๆ แต่โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ตามทางเลือกนั้นอาจแตกต่างกันออกไป เนื่องจากข้อมูลหรือปัจจัยบางอย่าง ผู้ตัดสินใจไม่ทราบอย่างชัดเจนนั่นเอง

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 52) กล่าวว่า ปัจจัยต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้นำพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) แรงส่งจากตัวบุคคล 2) องค์การ และ 3) สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ

อัจฉรา ชุณหะวงศ์ (2553, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจนด้วยการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ เปิดโอกาสให้ครุมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อประกอบการคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานของครู ตัดสินใจสั่งงานได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของครูตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก มีการตรวจสอบและประเมินผลงานต่างๆ ที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 193) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีแนวทางในการตัดสินใจ 6 ลักษณะ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการในการตัดสินใจ 2) จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายว่าจะไรต้องการและอะไรจำเป็น 3) กำหนดหรือหาแนวทางเลือกไว้เพื่อพิจารณา 4) วิเคราะห์ทางเลือกเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเป็นการตัดสินใจที่ตั้งใจไว้ และ 6) ประเมินผลที่จะตามมาของการตัดสินใจที่ตั้งใจไว้

กุลชลี ไชยนันตา (2555, ย่อหน้า 4) กล่าวว่า ลักษณะของการตัดสินใจของผู้บริหารควรปฏิบัติ 5 ประการดังนี้ 1) การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยผู้ที่ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด 2) การตัดสินใจ เป็นหน้าที่ที่จำเป็น เพราะทรัพยากรมีจำกัดและมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับประโยชน์และความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา อาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายงานบุคคล หรือฝ่ายบริหารทั่วไป แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาโดยส่วนรวม 4) กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สองเป็นการเลือก หรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์ และ 5) การตัดสินใจมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และลักษณะของปัญหา เช่น การตัดสินใจตามลำดับขั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามขั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เป็นต้น

แทนเนมบอม (Tannenbaum, 1980, pp. 227-231) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ

ฮิลล์, และคนอื่นๆ (Hill, et al., 1980, p.22) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจลักษณะการตัดสินใจใน 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดปัญหาด้วยการรวบรวมข้อมูล และสรุปด้วยวิธีการทั้งการศึกษาเอกสาร การสอบถาม และการพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยประการต่างๆ 2) การระบุทางเลือกด้วยการกำหนดขอบเขตทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นตลอดจนการทำรายการทางเลือกต่างๆ 3) การประมาณค่าทางเลือกด้วยการพิจารณาผลระยะสั้นและระยะยาว ระบุความเสี่ยง ระบุค่าตอบแทน เป็นต้น 4) การนำเทคนิคต่างๆ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจด้วยการนำแนวความคิดรูปแบบและเทคนิคต่างๆ เช่น ทฤษฎีเกม (game theory) แขนงตัดสินใจ (decision tree) ฯลฯ มาช่วยตัดสินใจ 5) การตัดสินใจด้วยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดทางเลือกเดียว และ 6) การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ มอบความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การติดตามและ
ประสานการดำเนินงาน

วรูม, และเยทตัน (Vroom, & Yetton, 1980, p.176) กล่าวว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษาควรเลือกใช้วิธีการตัดสินใจ 5 ประการดังนี้ 1) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้
ข้อมูลที่มีอยู่ 2) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) ทุกคนมีส่วนร่วม
ร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

เซลเนย์ (Zeleny, 1982, pp.89-91) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีวิธีการตัดสินใจใน 2
วิธี ต่อไปนี้ คือ 1) การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ (the outcome-oriented approach) กล่าวคือ การ
ตัดสินใจที่เกิดจากแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้งานสำเร็จตามที่คาดหวัง โดย
คำนึงความเหมาะสมของงานระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นประการ
สำคัญและอาศัยข้อมูลบางประการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ 2) การตัดสินใจที่
มุ่งกระบวนการ (the process-oriented approach) กล่าวคือ การตัดสินใจที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ
ตามกระบวนการและขั้นตอนเป็นสำคัญเป็นการตัดสินใจภายใต้การยอมรับและความพึงพอใจอัน
เกิดจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมี
ประสิทธิภาพ

โฮลbrook, และไรอัน (Holbrook, & Ryan, 1982, p.245) กล่าวว่า พฤติกรรม
การตัดสินใจของผู้บริหารอาจจำแนกเป็น 7 ประการ คือ 1) องค์ประกอบต่างๆ ของงาน 2)
บทบาทต่างๆ ภายในองค์กร 3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน 4) การพัฒนาการ
ในอาชีพ 5) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร 6) องค์กรอื่นๆ ภายนอกที่มีส่วนเข้ามา
เกี่ยวข้อง และ 7) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล

แกนนอน (Gannon, 1982, p.84) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะการตัดสินใจ
5 ขั้นตอน คือ 1) การกระตุ้นหรือเข้าใจให้สนใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือมีปัญหา 2) การหาข้อมูล
ข่าวสาร 3) การกำหนดประเด็นปัญหา 4) การประเมินทางเลือกแต่ละทางแล้วเลือก และ
5) ปฏิบัติตามการตัดสินใจ

ดรัคเคอร์ (Druker, 1986, p.125) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจใน
เรื่องการตัดสินใจใน 2 ลักษณะ คือ การตัดสินใจที่มีการจัดเตรียมการหรือโครงการหรือโครงการ
ล่วงหน้า (generic decision) และการตัดสินใจที่ไม่มีโอกาสเตรียมตัวล่วงหน้า (unique
decision)

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp.321-330) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมี
ลักษณะของการตัดสินใจ 5 ประการดังนี้ 1) การกำหนดประเด็นปัญหา 2) การวิเคราะห์

สถานการณ์ 3) การกำหนดเกณฑ์การแก้ปัญหาที่พึงพอใจ 4) การพัฒนาแผนในการดำเนินการ และ 5) การเริ่มต้นดำเนินการตามแผน

روبินส์ (Robbins, 2003, pp.65-67) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะตัดสินใจ 6 ขั้นตอน คือ 1) ค้นหาความต้องการที่จะตัดสินใจ 2) กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ 3) ให้นำหนักค่าคะแนนกับเกณฑ์ที่กำหนด 4) พัฒนาทางเลือกที่มีหลายทาง 5) ประเมินทางเลือก และ 6) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำไปพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม รอบคอบ และมีความชัดเจนเพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการโดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนการตัดสินใจ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าผลประโยชน์ของตนหรือของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี 5) มีกระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา 6) ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และ 7) ผู้บริหารใช้เหตุผลในการตัดสินใจ

4. บรรยายากาศองค์การ

องค์กรจะประสบความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องนำหลักการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน การสื่อสารเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศองค์การให้น่าอยู่และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

4.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

เกษม อภิชาติวิวรรณ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรร่วมกันอันเป็นลักษณะงานที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบขององค์การ สามารถวัดได้จากการสอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรที่มีพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและมีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ยุพา ตาดี (2545, หน้า 16) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ความรู้สึก นึกคิดหรือ ความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่ปฏิบัติร่วมกัน

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2546, หน้า 41) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกขององค์กรที่มีต่อองค์กรนั้น

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2547, หน้า 205) บรรยายกาตองค์การ หมายถึง คุณลักษณะที่แยกความแตกต่างระหว่างองค์การและคุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2549, หน้า 97) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

จงกลลดา พลายดี (2552, หน้า 32) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นๆ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความคิด ความรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ

สมชาติ กิจยรรยง (2554, หน้า 50-60) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันโดยมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง อาทิ คุณลักษณะของผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในองค์การ มีลักษณะการพูดคุยเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง มีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประสานงานที่ดี ให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของครอบครัวและช่วยเหลือในทางที่สมควร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและความจงรักภักดีต่อองค์การ

กริกบี้ (Grigsby, 1991, p.81) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง การแสดงถึง ความผูกพันการยึดติดกลุ่ม การสนับสนุน ความเป็นอิสระ การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การรับรู้และได้รับแรงจูงใจจากผู้บริหาร

ลิทวิน, และสตริงเจอร์ (Litwin, & Stringer, 1998, p.135) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลางจะทำให้ผลผลิตต่ำ บรรยายกาตองค์การที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะเพิ่มขึ้นถ้ามีการปฏิบัติงานที่ดี ลดการลาออกจากงานลดต้นทุนการผลิต

เดวิส (Davis, 1999, pp.58-59) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นๆ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว

เฮลเลอร์เกิล, และสโลคัม (Helliriegel, & Slocum, 2000, pp.48-50) กล่าวว่า บรรยายกาตองค์การ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะบางส่วนขององค์การหรือส่วนประกอบย่อยบางส่วนขององค์การซึ่งสามารถรับรู้ได้ด้วยบุคคลในองค์การ

ลิเคิร์ต (Likert, 2000, p.23) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดยทำให้องค์การแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ดูบริน (Dubrin, 2001, p.230) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคติและวิธีการบริหารของผู้บริหาร

ฟอร์แฮนด์ (Forehand, 2003, p.51) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อขนาดและโครงสร้างขององค์การ แบบความเป็นผู้นำ เป้าหมายขององค์การและการติดต่อสื่อสาร

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีลักษณะ เฉพาะตัวของแต่ละสถานที่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความคิดความรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ

4.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายอยู่ในองค์การที่มีบรรยากาศการทำงานที่ตนเองพึงพอใจจะทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจึงต้องรู้และเข้าใจถึงการสร้างบรรยากาศองค์การให้ถ่องแท้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีความเป็นเลิศอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การได้หลายท่านดังนี้

อารยา เจริญกุล (2545, หน้า 5) กล่าวว่า องค์การแต่ละแห่งจะมีบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการแต่มีปัจจัยอยู่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีวิธีการบริหารงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คำว่าบรรยากาศที่ดีไม่ได้หมายถึงเฉพาะสถานที่ทำงานที่สะอาดตา มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานที่ครบครันเท่านั้น แต่หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างองค์การกับคณะทำงาน หากเกิดความขัดแย้งระหว่างคณะทำงานกับองค์การ จะพบความเฉื่อยชา หมดกำลังใจ ผลผลิตลดลง ไม่มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น ตลอดจนการปฏิเสธความเป็นผู้นำ และอำนาจหน้าที่ ดังนั้นหากผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี องค์การจะมีความได้เปรียบ เพราะคณะทำงานจะมีความร่วมมือที่ดีในการดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุภารกิจของส่วนรวม

สงยุทศ เกษสาคร (2552, หน้า 157) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานนับเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต เช่น ห้องทำงานสะอาด ปลอดภัย อากาศถ่ายเทดี ไม่อับหรือทึบ โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย ผู้ร่วมงานทุกคนตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ระดับกลางจนถึงระดับต้นยิ้มแย้มอย่างมีความสุข ไม่มีการ

ซุบซิบนิทา ใส่ร้ายกัน มีการสื่อสารที่ดี การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนในองค์กรนี้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

จกกลดา พลายดี (2552, หน้า 32) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารรู้จักใช้จิตวิทยาในการครองใจสมาชิก โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกมีความเต็มใจและพอใจที่จะทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีและบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารงานในด้านการบริหารความขัดแย้ง เพราะบรรยากาศขององค์กรสามารถลดความขัดแย้งในองค์กร และสามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจ และรักใคร่เกิดความผูกพันขึ้นในองค์กร

พีรศักดิ์ วิไลรัตน์ (2555, ย่อหน้า 8) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการบริหารองค์กรให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมทำงานโดยมีความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติจะทำได้เป็นอย่างดีและมีคุณภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่พึงปรารถนาได้ การสร้างบรรยากาศจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกอบอุ่น เมื่ออยู่ในที่ทำงาน

กิบสัน (Gibson, 1991, p.96) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญกับผู้ที่ทำงานในองค์กรโดยตรง ทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้และสัมผัสกับบรรยากาศในแต่ละองค์กร หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไป มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย

สเทียร์, และพอร์ตเตอร์ (Steers, & Porter, 1991, pp.100-101) กล่าวว่า การมองบรรยากาศขององค์กรในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์กรที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์กรและได้ตั้งข้อสังเกตไว้ 2 ประการดังนี้ 1) บรรยากาศขององค์กรที่แท้จริง ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์กรที่มีความเชื่อ “ควรจะเป็น” มากกว่า “ที่เป็นอยู่” ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์กรที่มีความเชื่อว่าจะบรรยากาศควรเป็นแบบเผด็จการ เขาจะต้องมีความคาดหวังต่อไปได้ว่า เขาจะต้องปฏิบัติตนอย่างเผด็จการ และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกระทำและผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศและยังเชื่อว่าบรรยากาศขององค์กรนั้น ย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นในองค์กรนั้นย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญของคนที่ทำงานในองค์กรนั้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของบรรยากาศขององค์กรจะมีผลกระทบต่อทุกคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีจะส่งผลให้บุคลากร มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน อาทิ การมีการบังคับบัญชาที่ดี

4.3 ลักษณะของบรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กรจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก ฉะนั้นการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับทุกฝ่ายจะทำให้ผลของการ

ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

อารยา เจริญกุล (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ลักษณะของบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 3 ประการดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม (context) 2) องค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์การ (structure) องค์ประกอบด้านโครงสร้างต่างๆ และ 3) องค์ประกอบด้านวิธีดำเนินงานขององค์การ (process) ได้แก่ ลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรยากาศดีหรือไม่ดี บุคคลมีความสุขหรือทุกข์ทรมาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบรรยากาศในองค์การ ถ้าติดต่อสื่อสารชัดเจน ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การควบคุมองค์การแต่ละองค์การมีระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การเข้าสังคมและการเรียนรู้สังคมของสมาชิก การให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม ยุติธรรม การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ

อนันท์ งามสะอาด (2547, หน้า 94) กล่าวว่า ลักษณะบรรยากาศองค์การ เกิดจากการประสมประสานกันของบรรยากาศ 2 ประเภทคือ 1) บรรยากาศทางวัตถุ คือ สภาพของพื้นที่ปฏิบัติงาน เช่น ความกว้างความแคบ อุปกรณ์ต่างๆ แสงสว่าง สี เสียง สภาพแวดล้อม เป็นต้น และ 2) บรรยากาศทางความรู้สึก คือ บุคคลในองค์การ ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และแบบแผนการทำงาน เป็นต้น

ปราณี ริวทอง (2550, หน้า 33) กล่าวว่า การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ จะสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การริเริ่มงานใหม่มาพัฒนางานอยู่เสมอ การจัดสภาพแวดล้อมให้สะอาดสวยงามให้ครูทำงานอย่างเป็นอิสระ ให้การยอมรับฟังความคิดเห็นความสามารถของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูและครูมีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี

จกมลดา พลายดี (2552, หน้า 35) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมากเพราะบรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น มีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การและมีความเต็มใจในการทำงานและแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การทำงาน ได้แก่ มีการบังคับบัญชาที่ดี การที่สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีได้

ฮาลพิน, และครอฟต์ (Halpin, & Croft, 1980, pp.133-135) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 71 แห่ง ซึ่งในทัศนะของฮาลพิน บรรยากาศองค์การจะขึ้นอยู่กับกัน พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูหรือสมาชิกใน

สถานศึกษา เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิกภายในสถานศึกษา จะส่งผลกระทบต่อ การแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารก็จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มสมาชิกหรือกลุ่มผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วย ฮาลฟิน และครอฟต์ ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การเป็นตัวการที่สำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่าง ๆ จึงได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบบรรยากาศองค์การจากพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของครูหรือสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์การ ทั้ง 2 กลุ่ม ทำให้องค์ประกอบของบรรยากาศ องค์การ จำแนกออกเป็น 8 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้ กลุ่มที่ 1 พฤติกรรมของครูหรือสมาชิกผู้ร่วมงาน (teacher faculty behavior) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของครูในโรงเรียนหรือสมาชิกในองค์การในฐานะกลุ่มบุคคล แบ่งออกได้ 4 ด้าน 1) การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจ ตามบทบาทที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของสมาชิกในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือขาดการประสานงานต่างคนต่างทำไม่ประสานสัมพันธ์กัน 2) อุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การว่าผู้บริหารจะเพิ่มภารกิจในการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น และก้าวก่ายต่องานประจำจนทำให้รู้สึกอึดอัด รู้สึกว่าขาดความคล่องตัว และความสะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากระเบียบข้อบังคับอื่น ๆ และงานพิเศษมีมากเกินไป 3) ขวัญ (esprit) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่มี พฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจโดยมีขวัญและกำลังใจดี ความรักในทีมงาน เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในหน้าที่การงาน และ 4) การสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การที่มีต่อเพื่อนร่วมและองค์การว่า มีระบบการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ทุกคนรู้สึกเป็นกันเองโดยแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน กลุ่มที่ 2 พฤติกรรมผู้บริหาร (principal behavior) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออก ของครูใหญ่ อาจารย์ หัวหน้าสถานศึกษา ในฐานะเป็นผู้นำขององค์การ แบ่งออกได้ 4 ด้าน 1) การห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และสมาชิกในองค์การ เฉพาะแต่ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานผู้บริหารมักจะเคร่งครัดต่อกฎระเบียบและนโยบาย ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด 2) การเน้นผลงาน (production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสั่งการบังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด 3) การให้ความช่วยเหลือ (thrust) หมายถึง ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำจะกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์การ โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจจับ โดยจะแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็น

แบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเย็น ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจด้านการพัฒนาทางการศึกษา เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และ 4) การเอาใจใส่ (consideration) หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงความมีเมตตา กรุณาช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน นอกจากผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรแล้ว ยังคำนึงถึงความต้องการและเหตุผล ความจำเป็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบในการพิจารณาตัดสินใจด้วย จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาเป็นตัวกำหนดเป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์กรได้ กล่าวคือ เป็นบรรยากาศองค์กรในรูปแบบต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหาร และกลุ่มครู สมาชิกหรือผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา ตามลักษณะองค์ประกอบบรรยากาศ 8 ด้าน ได้วิเคราะห์จำแนกรูปแบบของบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 6 แบบ ดังนี้ 1) บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศองค์กรของการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร มีขวัญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลกลุ่มสมาชิก และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป องค์กรหรือสถานศึกษาที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิด จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงาน หรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมมากนัก บรรยากาศองค์กรแบบเปิด จะเป็นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน จะมีความจริงใจต่อกัน และมีอิสระในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่จึงทำให้องค์กรและหน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานอยู่เสมอ 2) บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร และได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานก็น้อยกว่า ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิด แต่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรยังคงร่วมมือกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อันเนื่องมาจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีการมาตรฐานต่างๆ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้กับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อทุกคน พยายามให้ทุกคนได้รับผิตชอบในภารกิจหน้าที่ และผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน 3) บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มสมาชิกหรือผู้ร่วมงานลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในองค์กรตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบภาระหน้าที่การทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะควบคุมดูแล ตัดสินใจด้วยตนเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายาม

ทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร จะตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหาร ที่จะพยายามพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าจึงทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรอยู่ในระดับสูง 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความเป็นมิตรภาพของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร ความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ จึงทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน และบริหารงานแบบไม่เห็นผลงาน ขาดความพยายามที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นทุกคนร่วมกันให้ทำงาน แต่ในบรรยากาศแบบเป็นกันเองนี้ ทุกคนในองค์กรต่างมีความรู้สึกว่าง องค์กรนี้มีมิตรภาพที่ดี 5) บรรยากาศแบบจันทน์พ่อลูก (paternal climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรมีความรู้สึกว่าถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ จะมีการแบ่งงานกันทำ แต่ก็ยังขาดความสามารถสามัคคีและการประสานงานร่วมกัน ทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรรู้สึกว่าไม่มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่มีความรู้ดีไปเสียทุกอย่างก้าวก่ายในหน้าที่การงานและไม่มอบอำนาจ จึงทำให้รู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมากดังนั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรห่างเหินกัน และ 6) บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานไม่คำนึงถึงความต้องการและความสุขของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจต่ำมีความพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดความร่วมมือร่วมใจกัน การดำเนินงานขององค์กรไม่ราบรื่น มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นสมาชิกหรือผู้ร่วมงานให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี ไม่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร ไม่ดูแลด้านสวัสดิการความเป็นอยู่ ขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร พฤติกรรมที่ผู้บริหารและสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรแสดงออกจะเป็นพฤติกรรมที่ขาดความจริงใจ แบบเสแสร้งกระทำต่อกัน

ลิทวิน, และสตริงเจอร์ (Litwin, & Stringer, 1998, p.133) กล่าวว่า ลักษณะบรรยากาศองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 8 มิติ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (structure) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้นมาใช้ในองค์กร มีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของบุคลากร 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบในการทำงาน (challenge and responsibility) เกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้วยความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ทำ การเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ และความอิสระในการทำงานของแต่ละบุคคล 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) เป็นการส่งเสริมและให้

ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกในองค์กร เพื่อเกิดความรู้สึกที่อบอุ่น ช่วยลดความกังวล ความตึงเครียด และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 4) การให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment) การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือ การกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษ จะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับพฤติกรรม หรือการกระทำที่เกิดขึ้นของบุคคล 5) ความขัดแย้ง (conflict) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความ ขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ และผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการหาทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 6) มาตรฐานผลการ ปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standard and expectation) เป็นการรับรู้ที่เกี่ยวกับ ความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละองค์กร 7) ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และองค์กร (organizational and group loyalty) เป็นการให้ความสำคัญต่อการช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน มุ่งไปที่เป้าหมายของทีมเป็นหลัก ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร มีความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ 8) ความเสี่ยงและการ รับความเสี่ยง (risk and risk taking) เป็นการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใน การทำงาน สำหรับผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะยอมรับได้ในความเสี่ยงระดับปานกลาง และเป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้หาแนวทางป้องกันตัวเองสิ่งที่ตัดสินใจหรือยอมรับที่จะให้มีความ เสี่ยงเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง

สโนว์ (Snow, 2002, pp.393-397) กล่าวว่า ลักษณะบรรยากาศองค์การสามารถ แบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง การรับรู้ หรือความรู้สึกของ บุคลากรต่อความยืดหยุ่นเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ แนวทางนโยบายและข้อปฏิบัติที่ไม่จำเป็น หรือไม่รบกวนต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสนับสนุนความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด 2) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับความไว้วางใจและได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน ที่บุคลากรสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่ 3) มาตรฐาน (standard) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ตามมาตรฐาน ที่องค์กรกำหนด ตลอดจนระบบการประเมินผลการทำงานที่มีมาตรฐานและส่งผลต่อขวัญ กำลังใจในการทำงาน 4) การให้รางวัล (reward) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าจะ พวกเขาจะ ได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้ดี การให้รางวัล ผลตอบแทน ต้องเป็นไปอย่างมี ระบบ โปร่งใสและยุติธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรับผิดชอบ และความสามารถ ของบุคลากรตลอดจนเหมาะสมกับระดับของผลงานที่ทำ 5) ความโปร่งใส (clarity) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย และทิศทางการทำงานขององค์กร เป็นความ คาดหวังที่องค์กรมีต่อบุคลากรในตำแหน่งงานนั้นๆ และ 6) ความยึดมั่นในทีม (team

commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรได้แก่ ความภูมิใจในการเป็น เจ้าขององค์กร ความไว้วางใจกันในการทำงานและมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร

สตริงเกอร์ (Stringer, 2002, pp.28-35) กล่าวว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (structure) เป็นมิติการรับรู้โครงการของ องค์กรของบุคลากร บุคลากรเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน จึงไม่เกิดการขัด สนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งการจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมจะเป็น แรงจูงใจให้กับบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มาตรฐานการทำงาน (standard) เป็นมิติ วัตผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาและวัดระดับความภูมิใจของบุคลากรที่สามารถทำงานได้มี ประสิทธิภาพ การตั้งมาตรฐานไว้สูงทำให้บุคลากรพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และถ้าตั้งมาตรฐานการทำงานที่ต่ำจะสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงาน ที่ต่ำตามไปด้วย นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และแนวทางการวัดผลการทำงานที่ ไม่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน องค์กรที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความรู้สึกของผู้บริหาร มากกว่าการ กำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพขาดขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน ในขณะที่องค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการ ทำงาน 3) ความรับผิดชอบ (responsibility) เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ ได้เป็นเจ้าของงาน ไม่มีการตรวจสอบการทำงาน หรือรอการตัดสินใจอีกครั้งจากผู้บริหารมีอิสระ เต็มที่ในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้งานออกมาดี ความรู้สึกเหล่านี้ส่งเสริมให้บุคลากรกล้า ตัดสินใจ และกล้าลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นผลดีกับองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะคิด นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน 4) การชื่นชม (recognition) เป็นมิติที่วัดขวัญและกำลังใจของ บุคลากรที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่ดี เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากระบบการให้รางวัล ผลตอบแทน เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และที่สำคัญ การให้รางวัลผลตอบแทนจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม 5) การสนับสนุน (support) เป็นมิติที่สะท้อนความรู้สึกไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีมงาน บรรยากาศ การทำงานที่มีการสนับสนุนกันสูง จะทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี สามารถขอความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานได้ตลอดเวลา โดยผู้ร่วมงานที่อยู่ในทีมเต็มใจที่จะเข้า ช่วยเหลือ โดยเฉพาะผู้บริหาร แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรมีบรรยากาศการสนับสนุนการ ทำงานที่ต่ำ บุคลากรจะรู้สึกโดดเดี่ยว และ 6) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึก ภูมิใจของบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรู้สึกรับผิดชอบในการสร้าง ความสำเร็จให้องค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้สัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกประการหนึ่ง คือ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ต่อองค์กร หรือ ในงานที่เกี่ยวข้องกัน ประสิทธิภาพของ

องค์กรจะไม่เกิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหลายองค์กรพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพในงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีผลต่อสมรรถนะหรือความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสภาวะแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนรวมทั้งสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีแก่สมาชิกทุกคนในสถานศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ บุคลากร และนักเรียนนักศึกษาที่อยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ดังนี้ 1) ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจากการทำความดีในโอกาสอันควร 2) สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนตระหนักถึงการ ทำงานที่ต้องแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ 3) มีการสื่อสารสองทางท่ามกลางบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก 4) อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 5) กระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ 6) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบรรยากาศของการทำงานที่เป็นมิตรต่อกันและเป็นกันเอง 7) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง และ 8) มีการกำกับการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เตชา สว่างวงศ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา กับบรรยากาศองค์กรตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายมีความเห็นว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาได้ใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายมีความเห็นว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาได้สร้างบรรยากาศขององค์กรในวิทยาลัยพลศึกษาอยู่ในระดับมาก และ 3) การใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารของผู้ผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์กรในวิทยาลัยพลศึกษา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมหวัง ไชยศรีฮาด (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน

ชายแดน ส้าเกา (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ในด้านการเข้าใจตนเอง ด้านการเข้าใจผู้อื่น และด้านการจูงใจผู้อื่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรศักดิ์ อัครพสุชาติ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอกำปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอกำปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ ในด้านตนเอง ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย การรู้จักหน้าที่ของตน มีความเมตตากรุณา ด้านผู้อื่น ได้แก่ สามารถทำงานเป็นทีม มีความสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ และด้านการทำงาน ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และอยู่ร่วมกันอย่างพื่ออย่างน้อม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน และ 2) มนุษยสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชื้อนสิริกิติ์ อำเภอกำปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ ในด้านตนเอง ด้านผู้อื่น และด้านการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เช่นกัน

ชัชวาล วงศ์ทา (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ 2) เปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) เปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระครูปริชาตธรรม สุธิโร (โล่ทอง) (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพุทธธรรมของเจ้าอาวาสพระอารามหลวงตามทัศนะของพระภิกษุ สามเณรและกรรมการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพุทธธรรมของเจ้าอาวาสพระอารามหลวงโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพุทธธรรมของเจ้าอาวาสพระอารามหลวงมีค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมใกล้เคียงกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านกัลยาณมิตรธรรม รองลงมาคือ ด้านราชธรรม และด้าน

พรหมวิหาร และ 2) พฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์ตามหลักพุทธธรรมของเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ตามทัศนะของพระภิกษุ สามเณรและกรรมการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 11 จำแนก ตามสถานภาพ พบว่า ทัศนะของพระภิกษุและทัศนะของสามเณรในภาพรวมด้านกัลยาณมิตร ธรรมและด้านราชธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านพรหมวิหาร ธรรมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ทัศนะของพระภิกษุและทัศนะของกรรมการวัดใน ภาพรวม ด้านพรหมวิหารธรรม ด้านกัลยาณมิตรธรรม ด้านราชธรรมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทัศนะของสามเณรและทัศนะของกรรมการวัดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านพรหมวิหารธรรม

มงคล มีทอง (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารที่พึง ประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนและนักเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามทัศนะของ ครูผู้สอนและนักเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานใน 4 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้าน บุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน คุณลักษณะผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอน ด้าน วิชาการเป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และคุณลักษณะผู้บริหารตามทัศนะของนักเรียน ด้าน คุณธรรมจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตาม ทัศนะของครูผู้สอน ในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน และวุฒิการศึกษาของครูผู้สอนไม่แตกต่าง กัน และ 3) คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของนักเรียน ในโรงเรียนศึกษา สงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจำแนกตาม ระดับชั้น และ ความรู้สึกที่ได้รับจากบรรยากาศของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นเมื่อจำแนกตามอายุ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พระไพรวลัย รมมวโร (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ในทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขต บางคอแหลม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความ คิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับพฤติกรรมด้าน มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7 โดยภาพรวม พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ด้านปุคคัลโปโรปรัชญาตุตา รู้จักบุคคล 2) ด้านปรัสนัญญาตุตา รู้จักชุมชน 3) ด้านมัญญัตถัญญาตุตา รู้จัก ตน 4) ด้านมัญญัตถัญญาตุตา รู้จักประมาณ 5) ด้านอรรถัญญาตุตา รู้จักผล และ 6) ด้านกาลัญญาตุตา รู้จัก กาล ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านธัมมัญญาตุตา รู้จักเหตุ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม 7

จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ดารารวรรณ ไศลมณี (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากและพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในงานมากที่สุด และที่พนักงานให้ความสำคัญเรียงลำดับรองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ ความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจรายได้และสวัสดิการ และด้านของการศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า อยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลิกภาพภายนอก บุคลิกภาพภายใน ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การให้บริการของพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก

พระเปลี่ยน จันทูปโม สิมตะมะ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของเจ้าอาวาสในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของเจ้าอาวาสในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านสมานัตตคา การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย ด้านปิยวาจา การพูดไพเราะ ด้านอัตถจริยา การอุทิศตนบำเพ็ญประโยชน์ และด้านทาน การเป็นผู้ให้ ตามลำดับ 2) เจ้าอาวาสในจังหวัดนครราชสีมาที่มีพรรษาต่างกันมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เจ้าอาวาสในจังหวัดนครราชสีมาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสต่างกันมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) เจ้าอาวาสในจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในวัดขนาดต่างกัน มีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จารุณี ดวงแก้ว (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3 ในภาพรวม พบว่า มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับ

คุณลักษณะสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาเป็นด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะต่ำสุดตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง รายได้ ประเภทสถานศึกษา และสถานที่ตั้งสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

เจษฎา เขียวนิล (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก 2) มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนด้านความเข้าใจผู้อื่นมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สุรียน กัลยาแก้ว (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่าย อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่าย อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสุขรอบคอบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริต ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความตรากตรำทำงานหนักได้ 3) ครูผู้สอนมีความเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ และด้านสุขภาพสมบูรณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสุขรอบคอบ 4) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่าย อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่าย อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรรณกร นนทะการ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูในโรงเรียน

สังกัดเทศบาล จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านกรจูงใจผู้อื่น และ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดสระบุรี จำแนกตามวิทยฐานะ และตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับที่สอนในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โรดริซ (Rodriguez, 1976, p.155) ได้ทำการวิจัยเรื่องการแก้ไขปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งปัญหาด้านความสัมพันธ์สามารถทำลายโปรแกรมทางการศึกษา 2 ภาษาที่ประสบความสำเร็จได้อีกทางหนึ่ง ปัญหาของผู้บริหารประเภทนี้ยากที่จะระบุและทำงานร่วมกันได้ถ้าพบแหล่งของปัญหา ปัญหาก็อาจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีผล ซึ่งรายงานการวิจัยนี้แสดงถึงรายการแหล่งของปัญหาของผู้บริหาร อันอาจเป็นสาเหตุของความยุ่งยากด้านมนุษยสัมพันธ์ในโปรแกรมทางการศึกษา 2 ภาษา ผู้บริหารอาจนำรายการของแหล่งปัญหาไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลประเมินผล กระบวนการของโปรแกรมหรือใช้เป็นแบบสำรวจรายการเพื่อระบุขอบเขตของปัญหาที่อาจเป็นไปได้เพื่อขยายผลในโอกาสต่อไป

บีช (Beach, 1978, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน โดยทดลองจัดประสบการณ์ของกลุ่มให้แตกต่างกันใน 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ร่วมงานดี และไม่ดี ลักษณะของโครงสร้างของงานดีและไม่ดีอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามีมากและน้อย ผลการวิจัยพบว่า หากในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานสูง

กาแบน (Gaban, 1982, p.1266-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์โดยสำรวจจากศึกษาธิการและผู้อำนวยการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

โบคาโต้, และซีเบิร์ก (Brocato, & Seaberg, 1989, p.52) ได้ศึกษาเพื่อทดสอบว่ากลุ่มที่เป็นทางการที่เป็นกลุ่มในการทำงานและกลุ่มทางจิตวิทยาของครูและศึกษาธิการในรัฐทางตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่ากันและพบว่ากลุ่มทางจิตวิทยาจะประสบความสำเร็จในงานที่ทำหาความสามารถและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับสูงกว่า แสดงว่ามนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในที่มงาน มีผลทำให้การ

ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ จึงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ของทีมงาน ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ

เอสคาร์รา (Escala, 1989, p.69) ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรการเพื่อหารูปแบบการประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กรภายในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยทำการศึกษาที่ประเทศโดมินิกัน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร คือ มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

แมกนุสัน (Magnuson, 1991, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (professional characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (personal characteristics) ได้สรุปลักษณะด้านอาชีพว่า ควรมีความสามารถในการติดต่อและเข้าใจผู้อื่นได้ดี ให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ สำหรับในด้านคุณลักษณะส่วนตัวนั้น ควรจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะส่วนตัว เช่น มีวิจรรย์ญาณมีความยุติธรรม มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจมีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง เปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

โคโมเท่ (Komote, 1993, p.3576-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารโรงเรียนของคณิศรในแอฟริกาใต้ ผลการวิจัยพบว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับมนุษย์ตั้งแต่มนุษย์เกิดมาในโลกและเป็นไปตามกฎธรรมชาติซึ่งส่วนใหญ่อาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้บริหาร คือ ครูใหญ่หรือผู้อำนวยการจะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ช่วยผู้บริหารและครูฝ่ายต่างๆ ต่างกัน

ไบท์ (Bright, 1994, p.1539-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพร้อมในการทำงาน : การสร้างประสิทธิภาพความรู้สึกรู้สึกพื้นฐานสำหรับการอบรมผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องการทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความเป็นประชาธิปไตย และถือเป็นทักษะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

เบิร์น, และคนอื่นๆ (Burn, et al, 1998, p.1) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับระดับการปฏิบัติงานวิชาการ โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ได้ถูกนำไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มระดับการปฏิบัติงานวิชาการของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในทุกๆ ระดับชั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของนักเรียน ผลการสำรวจนักเรียน/ครู ได้รับคำแนะนำว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ควรเป็นในส่วนของหลักสูตรที่บูรณาการข้ามระดับชั้น/เกรด ถ้าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้รับการปรับปรุงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาประกอบด้วยโปรแกรมด้านการพัฒนาเพื่อเพิ่ม/เน้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กรอบแนวคิดสำหรับเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการแก้ปัญหาได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการควบคุมของ Glasser (Glasser's control theory) และ

บทเรียนกับกิจกรรมทักษะทางสังคมสำเร็จรูปของ R.W. (Begun' ready-to-use social skills lessons and activities) เพื่อผสมผสานโอกาสด้านการเรียนรู้พฤติกรรมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ดูแรนเต้ (Durante, 2005, pp.1-2) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะด้านการบริหารจัดการทักษะมนุษยสัมพันธ์และการมอบหน้าที่ให้โดยไม่ได้สมัครใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาถึงการขาดความรู้ในการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นเหตุให้ถูกไล่ออก การถูกบังคับให้ลาออก การไล่ออกหรือบางครั้งต้องถูกแยกออกจากการเป็นลูกจ้างของสถานศึกษา เป็นการศึกษาถึงการรับหน้าที่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในรัฐนิวยอร์ก โดยจำลองแบบการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งถูกไล่ออกจากงานอย่างไม่สมัครใจ การศึกษาทั้งในรัฐแคลิฟอร์เนียและรัฐนิวยอร์กเป็นการเน้นย้ำว่า มีการขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคล และเป็นปัญหาด้านการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นเหตุผลสำหรับการรับหน้าที่ตำแหน่งโดยไม่คาดคิด การจำลองสถานการณ์เช่นนี้ควรทำอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อให้มีการสืบสวนในการปรากฏการณ์โดยมีการวิจัยเป็นพื้นฐาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ทักษะการใช้มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจในตัวของผู้บริหารนั้นคือ พฤติกรรมการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารแสดงออก ซึ่งวัดได้จากความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ การทำงานเป็นทีม การจูงใจ การตัดสินใจ และบรรยากาศองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยดำเนินการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,865 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 162 คน และครู จำนวน 2,703 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, 2556, ย่อหน้า 1)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 351 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 140 คน และครู จำนวน 211 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามตำแหน่ง ดังนี้

ชั้นที่ 1 คำนวณขนาดตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด

ชั้นที่ 2 จำแนกประชากรออกตามตำแหน่ง

ชั้นที่ 3 เนื่องจากประชากรของผู้บริหารสถานศึกษามีน้อย ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นร้อยละ 40 และตัวอย่างของครูเป็นร้อยละ 60 ของตัวอย่างทั้งหมด

ชั้นที่ 4 สุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
ผู้บริหารสถานศึกษา	162	140
ครู	2,703	211
รวม	2,865	351

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaires) ประเภทปลายปิด (closed form) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยศึกษาจากแนวคิดต่างๆ ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน จากนั้นได้ขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การจูงใจ 3) การตัดสินใจ และ 4) บรรยากาศองค์การ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 139-140) มี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยใช้การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) และจะทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา วารสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเขียนข้อคำถาม

2. กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การจูงใจ 3) การตัดสินใจ และ 4) บรรยากาศองค์การ

3. สร้างแบบสอบถามโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดในกรอบแนวคิด จากนั้นเสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนดไว้ เพื่อนำแบบสอบถามไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ให้กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง

2. เสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (index of item - objective congruence : IOC) (สุรวิทย์ ศิริโภคภิมิรมย์, 2546, หน้า 445) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.160) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.899

4. จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอขอคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือส่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคนด้วยตนเองและขอรับแบบสอบถามกลับคืนภายใน 1 เดือน ได้คืนจำนวน 351 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3. ตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาแจกแจงความถี่ (frequency) หาค่าร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยหาค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เกณฑ์ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542, หน้า 108)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ความแตกต่างของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยใช้การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one - way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้การทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาขนาดตัวอย่าง จากสูตร (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 445)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
 N แทน ขนาดของประชากร
 e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

2. หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา จากสูตร (สุวรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 243-244)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือลักษณะพฤติกรรม
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) จากสูตร (Cronbach, 1990, p.160)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
 n แทน จำนวนข้อ
 S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
 S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

4. หาค่าร้อยละ (percentage) จากสูตร (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 95)

$$P = \frac{F}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ
F แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

5. หาค่าเฉลี่ย (mean) จากสูตร (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 181)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
n แทน จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

6. หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) จากสูตร (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 184)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
n แทน จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

7. ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน

7.1 ในกรณีที่ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน ($\sigma^2 = \sigma^2$) จากสูตร (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 227)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}, df = n_1 + n_2 - 2$$

7.2 ในกรณีที่ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($\sigma^2 \neq \sigma^2$) จากสูตร (วิลโล ทองแผ่, 2542, หน้า 227)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad df = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right)}{\left(\frac{s_1^2}{n_1} \right) + \left(\frac{s_2^2}{n_2} \right)^2} \cdot \frac{n_1 - 1 + n_2 - 1}{2}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที (t-statistic)
	\bar{X}_1	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
	\bar{X}_2	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 2
	df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ
	n_1	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มที่ 2

8. การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ด้วยการทดสอบเอฟ (F-test) จากสูตร (Best, & Kahn, 1998, p.406)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติเอฟ (F-statistic)
	MS_b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean square between groups)
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (mean square within groups)

9. การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) จากสูตร (ประคอง กรรณสูต, 2542, หน้า 195)

$$F_1 = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right] (k - 1)}$$

เมื่อ	F_1	แทน	ค่าสถิติของเชฟเฟ
	\bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n_1	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	MS_w	แทน	ความแปรปรวน (mean square) ภายในกลุ่ม