

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีขอบเขตการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของผู้นำ
  - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
  - 2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
3. บทบาทภาวะผู้นำในสถานศึกษา
  - 3.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน
  - 3.2 บทบาทในการเป็นนักพูด
  - 3.3 บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง
  - 3.4 บทบาทในการเป็นผู้สร้างทีมงาน
  - 3.5 บทบาทในการปฏิบัติงานเป็นทีม
  - 3.6 บทบาทในการแก้ปัญหา
  - 3.7 บทบาทในการสอนงาน
  - 3.8 บทบาทในการบริหารงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 155) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บังคับบัญชา มีการใช้อำนาจในตำแหน่งให้บุคคลอื่นให้กระทำ สิ่งทีผู้นำต้องการให้กระทำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 165) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำกลุ่ม โดยได้รับการยอมรับนับถือจากผู้คนในองค์กรหรือกลุ่ม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต, 2547, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่อำนาจในตนเอง และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือทำให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

พระธรรมโกศาจารย์ (2549, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำอยู่แล้ว เช่น ผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งผู้นำครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

ธรรมรส โชติคุณุช (2550, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ผู้นำ (leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัต” ซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ดี หรือผู้นำนินเสกก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการณ์เป็นปฏิบัติการณ์ที่กระทำความเสียหายของสังคม

อรุณ รักธรรม (2550, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ฮาล์ปิน (Halpin, 1966, p.27-28) ได้กล่าวว่า ความหมายของผู้นำควรมี 5 ประการคือ

1. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงาน

ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

เบิร์นส (Burns, 1978, p.19) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ตาม ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นวัตถุประสงค์ร่วมของผู้นำและผู้ตาม  
สรูปได้ ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็น หัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชน ในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจในการ บังคับบัญชาสั่งการหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามนโยบายที่ได้วางไว้จนสำเร็จ รวมถึงเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินตามนโยบายดังกล่าวด้วย

## 2. ความสำคัญของผู้นำ

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 52 – 53) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำว่า หาก สังคมใดขาดผู้นำที่ดี สังคมนั้นก็จะไม่พัฒนา ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากมีผู้นำก็สามารถ สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือมาก มีความสุขมีพลังความ สร้างสรรค์สูง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ผู้นำองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดนโยบาย รวมทั้งกล ยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับ สมาชิกในองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยส่งผลประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กรโดยรวม

สมคิด บางโม (2545, หน้า 2535) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของผู้นำ เป็นการปฏิบัติ ตนของผู้นำต่อกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดและสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนั้นเป็น ผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของผู้นำอยู่ที่ แนวทางการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดนโยบาย คุณค่าความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อ เสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมของสถานศึกษา

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และไพบูลย์ เกียรติโกมล (2546, หน้า 149) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไป ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นบุคคล หรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ และ อนาคตขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางใน อนาคตขององค์กรผ่านการตัดสินใจในปัญหา หรือโอกาสที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงาน การ ตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีผลไม่เพียงต่อการดำเนินงานในระยะสั้น เท่านั้น แต่จะครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์กร

อาคม วัตโรสง (2547, หน้า 5) ได้กล่าวว่า เหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องมีผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ความไม่สมบูรณ์ในการสร้างองค์การ โดยทั่วไปองค์การจะมีความบกพร่องอยู่ในระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งสายงาน การจัดหน่วยงาน หรือการกำหนดนโยบาย ถ้าเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การกับการดำเนินการจริงขององค์การ พฤติกรรมจริงขององค์การจะมีความสลับซับซ้อนและมีความแปรเปลี่ยนมากกว่าที่วางแผนไว้ ไม่มีองค์การทางสังคมใดที่ตั้งขึ้นมา มีโครงสร้างสมบูรณ์แบบเหมือนเครื่องจักร เพราะเครื่องจักรถ้ามีการออกแบบมาดีเมื่อติดเครื่องมันจะทำงานโดยไม่ต้องมีใครไปยุ่งเกี่ยว แต่สำหรับองค์การทางสังคม จำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อทำหน้าที่กำกับบทบาทขององค์การ กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก และคอยช่วยเหลือกระตุ้นให้สมาชิกตั้งใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยเหตุที่องค์การเป็นระบบเปิดซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจึงอยู่ภายใต้ของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การ เช่น สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ประเพณี บรรยากาศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เพื่อที่จะรักษาความสมดุลด้านความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม องค์การจึงต้องมีผู้นำเพื่อทำหน้าที่ปรับบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3. ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยธรรมชาติขององค์การต่างๆ จะมีความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมลง ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลในองค์การ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีผู้นำ ทำหน้าที่คอยประสานความแตกต่างระหว่างแผนกต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การรับคนงาน การปลดคนงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ

4. ธรรมชาติของสมาชิกภายในองค์การ มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ แต่เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันด้านความสามารถ ความถนัด ความต้องการ พฤติกรรม ความคิด ทศนคติ วุฒิภาวะ อายุหรือประสบการณ์ การคงไว้ซึ่งความร่วมมือของสมาชิกในองค์การต้องอาศัยผู้นำคอยกระตุ้นจูงใจ และประสานสมาชิกให้สามารถทำงานร่วมกัน ผู้นำจะเป็นคนสร้างภาพพจน์และจุดมุ่งหมายขององค์การให้ชัดเจนว่าจะดำเนินไปทางทิศทางใด

เบนนิส (Bennis, 1985, p.21) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นคนที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การให้ไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการจะมุ่งไปทิศนั้นได้

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1989, p. 21) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญและบทบาทในการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคมเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ความสำคัญของผู้นำ คือ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการที่จะทำหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ผู้นำจึงควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอๆ พร้อมทั้งมีทักษะในด้านการบริหาร และผู้นำยังสามารถสร้างภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นที่ยอมรับในองค์กรและบุคคลทั่วไปอีกด้วย

### 3. ความหมายของภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2542, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ กระบวนการหรือวิธีการที่ผู้นำแสดงออกต่อกลุ่มในองค์กร เพื่อนำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

นพ ศรีบุญนาถ (2546, หน้า 218) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และการจัดสภาพแวดล้อมสำหรับบุคคลเหล่านั้นเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือทีม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

เทอร์รี่ Terry (1968, p. 450) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย

ไลเคิร์ต Likert (1967, p.172) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจา

ของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

ริชาร์ดสัน, และ แบลดวิน (Richardson, & Baldwin, 1976 , p.147) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการ ซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้ห้องค์การนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

แบส (Bass, 1990, p.98) ได้กล่าวว่า ความหมายของ ภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกประเภทของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่มนิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือ จากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งทีงอกเงยตามมา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท ซึ่งมีมุมมองที่ว่า สมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมาย

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแวนนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ทศนะภาวะผู้นำในแนวคิดนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะที่เฉพาะตัวคือจากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตามนิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้น้อยยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คำว่า “อิทธิพล” ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ การควบคุม หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแวนนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนฮาวร์ของสหรัฐอเมริกาในนิยามของภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำคือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไร และการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเพอร์นซ์และราเวน ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ นิยามของภาวะผู้นำตามแวนนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับข่มขู่ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพซึ่งเป็นนิยามหรือ

ความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ว่าเป็นผู้นำที่มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง ที่ทรงความรู้ มีอำนาจและมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่น และขับเคลื่อนด้วยค่านิยม และมีความสามารถปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน และมีความสลับซับซ้อนได้ผลดี

พ็ฟเนอร์, และเรสทัส (Pffner, & Resthus, 1960, pp.92-93) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาใน สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ โดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p.74) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดราธ, และพัล (Drath, & Palus, 1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้ผู้คนในองค์การตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์การ

รอปบินส์ (Robbins, 2001, p.314) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

ดราฟท์ (Draft, 2003, p.5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน

โซโลมอน (Solomon, 2009, pp.4-5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นรับฟัง และเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มยอมทำตามคำแนะนำของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการแสดงพฤติกรรมที่มีลักษณะการกระตุ้นให้บุคคลร่วมมือร่วมใจทำงานกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์ได้อย่างรวดเร็ว

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไข การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้

ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้ การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สินินทร จันทรผิง (2546, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธรรมวงศ์ สุริยะวงศ์ (2547, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารเพราะผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร

เรขา รัตนประสารท (2547, หน้า 20-25) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถ และประสานพลังความคิด พลังงานของทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร เป็นผู้ที่กำหนดและชี้ทิศทางเป้าหมายองค์กรทำงาน จะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคล กับองค์กรให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของ ภาวะผู้นำ ว่า ผู้บริหารขององค์กร ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือแม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่นการศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การสิ่งหนึ่งที่มีมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พินิจอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

แคทส์, และโรเบิร์ต (Kath, & Robert, 1996, p.301) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการ คือ 1) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง 2) เป็นคุณสมบัติของตัวบุคคล และ 3) เป็นการจำแนกแบบของพฤติกรรม

อิงลิช (English, 1970, p.288) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำมี 3 ประการ คือ 1) เป็นลักษณะหรือทักษะการนำหรือทำหน้าที่การนำ ซึ่งความหมายในแง่นี้จะไม่คำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาตัดสินว่าใครจะเป็นผู้นำ และนำไปได้อย่างไร 2) เป็นการเริ่มชี้แนวทางหรือการควบคุมการกระทำต่อที่มีกลุ่ม หรือบุคคลอื่นโดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากก็น้อย และ 3) เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินการตามความต้องการ

แฮลเลนเดอร์ (Hallander, 1978, pp. 1 – 7) ได้กล่าวว่า กรอบความคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำขั้นพื้นฐานที่ว่า“ผู้นำเกิดขึ้นเองไม่ได้ถูกสร้างขึ้น” มีอยู่ในกลุ่มองค์กรจำนวนน้อย เพราะในความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมที่แสดงถึง “ภาวะผู้นำ” นั้นจะต้องรวมถึงปฏิสัมพันธ์ของบรรดาผู้ตาม (followers ) ด้วยดังนั้นคำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) และคำว่า ผู้นำ (leader) จึงยังคงใช้ในความหมายที่เหมือนกันแต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักมีอิทธิพลเหนือกลุ่มของตน โดย

ภาวะผู้นำนั้นเราพบได้จากการแสดงออกโดยปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่ได้หมายถึงบุคคลคนเดียว แต่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามดังกล่าวแล้ว

روبินส์ (Robbins, 2003, p.314) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของผู้นำนั้นไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใดหรือในสถานศึกษาเป็น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากร เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่คอยควบคุมดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้ผลงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร และความสำเร็จขององค์กรนั้นก็จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ, และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐ และเอกชน

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร มืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุถึงความสำเร็จ ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดย อาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้น การมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กร ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี ( 2548, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาและ สถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ต่ำกว่า ปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

บาร์นาต (Barnard, 1972, p. 215) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รักษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ให้มีความมั่นคง และพัฒนาสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

ดริคเคอร์ (Drucker, 1973, p.2) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่บริหารนโยบายและการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

แคมเบลล์, และคนอื่นๆ (Campbell, & et al.,1978, p. 22) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง บริหารการจัดการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p. 79) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางแผนนโยบายในเรื่องของโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและงานธุรการต่างๆ

ดริคเกอร์ (Ducker, 2001, p.20) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานครูผู้สอนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นผู้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารงานเพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กร

## 2. อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 24 –26) ได้กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล แต่มิได้แก้ไขปรับปรุงกฎหมายอื่นๆ ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วนราชการในระดับกระทรวง ทบวง กรม จึงเป็นผลให้ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่อาจบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง เพราะอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการในหลายเรื่องยังเป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการในระดับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งหากจะให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการเองได้อย่างอิสระ และคล่องตัว จึงจำเป็นจะต้องมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น มาตรา 44 และมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 จึงได้บัญญัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและมอบอำนาจไว้ดังนี้

2.1 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการ

อาชีวศึกษา จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

2.1.1 อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับงบประมาณและการดำเนินการทางงบประมาณของผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รวมตลอดถึงหลักการทำให้สถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจในการทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว

2.1.2 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสัมพันธ์กับแนวทางที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ยังอาจกำหนดหลักเกณฑ์ให้หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดมอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยตรงก็ได้

2.3 ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการต่าง ๆ ก็อาจมอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ภารกิจที่ตนรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จากสำนักงานคณะกรรมการต่าง ๆ ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยตรงก็ได้ ทั้งนี้ จะต้องไม่ขัดต่อนโยบายหรือการสั่งการของกระทรวง หรือคณะกรรมการต้นสังกัด

2.4 อำนาจในการสั่ง อนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่น ที่ผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้จะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีเรื่องใด ถ้ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นอาจมอบอำนาจให้เป็นอย่างอื่น หรือมิได้ห้ามเรื่องการมอบความเป็นอิสระการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่บัญญัติไว้ในมาตรา 44 (1) และ (2)

2.5 การมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนนี้ต้องทำเป็นหนังสือ ซึ่งทำเป็นคำสั่ง หรืออาจจะเป็นบันทึกสั่งการก็ได้

สรุปได้ว่าการบริหารงานในสถานศึกษานั้น อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู การตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำและใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การนิเทศติดตาม

การแก้ปัญหาและการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานของโรงเรียน ไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งสาระสำคัญในแต่ละงาน พอสรุปได้ดังนี้

#### 3.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ มีความหมายและขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) ได้กล่าวว่า งานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียน การสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จุไรรัตน์ สดรุง (2539, หน้า 6-9) ได้กล่าวว่า งานวิชาการ เป็นงานหลักที่สำคัญของโรงเรียน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงมาตรฐานของคุณภาพการศึกษา เป็นกิจกรรมทุกชนิดที่โรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ว่า หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ ตามเกณฑ์การประเมินโรงเรียนพระราชทานกำหนดไว้ 8 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาการจัดสื่อการเรียนการสอน การบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การดำเนินการด้านการวัดและประเมินผล

นราภรณ์ คำหวาน (2544, หน้า 9) ได้กล่าวว่า งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดของโรงเรียนที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน นับตั้งแต่งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานอบรมทางวิชาการ

ธวัชชัย อินอ่อน, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การจัดเก็บบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน การนิเทศภายใน การกำกับ ดูแล การใช้ห้องสมุด การใช้เทคนิคการสอน การเตรียมการสอน การจัดห้องเรียน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-34) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ขอบข่ายและภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

7. การนิเทศการศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคลากร ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาส่งเสริมการเรียนการสอน ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

### 3.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ มีความหมายและขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

สมเดช สีแสง (2544, หน้า 607) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง แนวทาง หรือแผนการดำเนินงาน สำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่าย

ให้น้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้ งบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงานงบประมาณ มี 3 ขั้นตอนการทำงาน คือ การจัดตั้งงบประมาณ การบริหารงบประมาณหรือบริหารโครงการ และการรายงานผลการใช้งบประมาณ ส่วนแหล่งที่มาเงินงบประมาณที่โรงเรียนได้รับมี 2 ทาง คือ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับการบำรุงการศึกษา ต้องศึกษาถึงข้อจำกัดในการใช้ และการจ่ายเงินบำรุงการศึกษา การลงบัญชีเกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุฯ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-40) ได้กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ คือ การบริหารงานของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างพอเพียง และมีประสิทธิภาพ

#### ขอบข่ายและภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
  - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

- 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 4.1 การจัดการทรัพยากร
  - 4.2 การระดมทรัพยากร
  - 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5. การบริหารการเงิน
  - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
  - 5.2 การรับเงิน
  - 5.3 การเก็บรักษา
  - 5.4 การจ่ายเงิน
  - 5.5 การนำส่งเงิน
  - 5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี
- 6. การบริหารบัญชี
  - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - 7.2 การจัดหาพัสดุ
  - 7.3 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 3.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีความหมาย และขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

ปรีชา อ่วมปัญญา (2533, หน้า 157) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับกำหนดนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาที่ตัวบุคคล ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษา

ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และกระบวนการดังกล่าวนี้รวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานจนออกจากงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน และผู้อำนวยการด้านบุคลากรโดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวง ที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพที่สุด

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ 1) การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน 2) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล กว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่ การสรรหา การเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน 3) การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนนโยบายกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย ไปจนถึงการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สมเดช สีแสง (2544, หน้า 430-431) ได้กล่าวว่า มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน รวมทั้งการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการแล้ว 2) การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสรรหาบุคลากรการพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรไว้ และการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การวางแผนจัดการหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรในการทำงาน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ค่าตอบแทนการประสานประโยชน์ และการธำรงรักษาบุคลากรไว้ทั้งนี้ ได้สรุปภาระงานด้านบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่า ควรจะมี 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ให้เป็นมืออาชีพ การมอบหมายงานบุคลากรต้องชัดเจน การสร้างขวัญและกำลังใจ/ การจัดสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธวัชชัย อินอ่อน, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 6) ได้กล่าวว่า บริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดครูเข้าสอน การกำกับดูแลเกี่ยวกับความประพฤติ การติดตามการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ณัฐฐา เหล่าเขตร (2546, หน้า 39-51) ได้กล่าวว่า ภาระหน้าที่การบริหารงานบุคคลในการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในด้านที่สำคัญ ๑ 9 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การคาดคะเนเกี่ยวกับกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และตรงตามภารกิจหน้าที่ และมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การสรรหาบุคคลเพื่อที่จะได้มาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยเริ่มจากการกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคคล การวางแผนโครงการสรรหาบุคคล การเสาะหากำลังคน และการควบคุมการสรรหาบุคคล

3. การจัดทำทะเบียนประวัติ หมายถึง การจัดทำข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ประวัติบุคคล ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ประวัติการจ้างงาน ซึ่งการจัดทำทะเบียนประวัติของบุคคลอาจบันทึกในแฟ้ม หรือมีการพัฒนาระบบข้อมูลประวัติบุคคลโดยใช้คอมพิวเตอร์

4. การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรของโรงเรียน มีความพึงพอใจ เต็มใจที่จะทำงานเอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้กับโรงเรียนและปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการดำเนินงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ของบุคลากร

5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เช่น มีการวางแผน พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารทางวิชาการ และมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. การจัดองค์กรในสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์กร แบ่งสายงานการรับผิดชอบในการบังคับบัญชา ควบคุมดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ

7. การส่งเสริมวินัยและการดำเนินการทางวินัย หมายถึง การดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับใด ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ควบคุมความประพฤติของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติราชการไปด้วยความเรียบร้อย และการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ ทางกฎหมายเมื่อบุคลากรถูกกล่าวหาว่าทำผิดวินัย เช่น การสืบสวน การตั้งเรื่องกล่าวหา การสอบสวน การให้พักราชการและการให้ออกไว้ก่อน และการพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ เป็นต้น

8. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การประสานสัมพันธ์ การควบคุมบังคับบัญชาให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การประชุมหัวหน้าหน่วยงานย่อยอยู่เสมอ การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม

ความเป็นกันเองกับครู นักเรียน และบุคคลทั่วไป มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ให้กำลังใจครูน้อย ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครู

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่กำหนด เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจของผู้บริหาร

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิศระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลและขอบข่ายภารกิจ ได้ว่า เป็นการดำเนินการ เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากรการมอบหมายงานให้บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน

### 3.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป มีความหมายและขอบข่ายภาระงาน พอสรุปได้ดังนี้  
 สมเดช สีแสง (2544, หน้า 568) ได้กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานธุรการในโรงเรียน การงานประสาน สนับสนุนงานอื่น ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น และมีความสำคัญกับผู้บริหารอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องซึ่งบ่งถึงความสามารถในการบริหารงาน และเป็นการสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความนิยมชมชอบให้เกิดแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขอบข่ายของงาน ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงานงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในอาคารและสถานที่ และงานประชาสัมพันธ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-65) ได้กล่าวว่า การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์

15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

18. งานบริการสาธารณะ

19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปและขอบข่ายภาระงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป คืองานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจครอบคลุมหลายประการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมการประชาสัมพันธ์ งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานวิชาการ งานงบประมาณและงานบริหารบุคคล กล่าวโดยสรุปขอบข่ายการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

#### 4. บทบาทของผู้บริหาร

ในสถานศึกษาผู้บริหาร ในความหมายทางการบริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเปรียบเสมือนเข็มทิศในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ สามารถสืบต่อไป ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของบทบาท ในฐานะผู้บริหารไว้ดังนี้

เรืองยศ พจนนุสนธ์ (2541, หน้า 11) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารหมายถึงภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคุมกับตำแหน่งทางสังคมในสถาบัน ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องนำความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์หรือมโนทัศน์ของตนที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

บุญเชิด สุขอภิรมย์ (2541, หน้า 15) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไข และอำนาจหน้าที่ที่ต้องกระทำเมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งในสังคม และพฤติกรรมดังกล่าวนั้นย่อมมีส่วนผูกพันกับความคาดหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังว่าบุคคลในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งควรกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไร

คำนึ่ง อัตตศุภนาพันธ์ (2542, หน้า 13) ได้กล่าวว่า บทบาท คือ การปฏิบัติงานของบุคคลตามอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ในขณะนั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16-17) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร หรืองานของภาวะผู้นำ (leadership roles) ที่ควรปฏิบัติ มีดังนี้ 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์

(figurehead) 2) เป็นนักพูดที่ดี (spokesperson) 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) 4) การสอนงาน (coach) 5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ 6) แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (team player) 7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (technical problem solver) และ 8) การประกอบการ (entrepreneur)

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545, หน้า 25-31) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร คืองานของผู้บริหารควรปฏิบัติ ประกอบด้วยบทบาท 5 ประการ ดังนี้

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาททางสังคม กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ เช่น ข้อกำหนดที่ว่าพ่อแม่ต้องอบรมเลี้ยงดูลูก ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยชอบ เป็นต้น

2. บทบาทที่ผู้รับคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบพฤติกรรมที่คนอื่น (ผู้เกี่ยวข้อง) คาดหวังว่าอยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ บทบาทที่ผู้รับผิดชอบคาดหวังนี้มักจะสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด แต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้อง คาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ เพราะบางคนอาจมีการคาดหวังมากหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนได้รับทราบ

3. บทบาทของอุดมคติของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิด และเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ อาทิเช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด และก็อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้รับคาดหวัง

4. บทบาทที่เป็นจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของเจ้าตัวอยู่ในตำแหน่งแต่อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมตามการคาดหวังของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่บทบาทนั้นไม่ตรงกับบทบาทตามความคิดของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเรามีการเลือกรับรู้ และมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์หลายอย่าง ดังนั้นเมื่อผู้อยู่ในตำแหน่งปฏิบัติบทบาทโดยแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ผู้ที่ได้พบเห็นอาจรับรู้พฤติกรรมหรือบทบาทนั้นในทางที่แตกต่างกันไปและอาจแตกต่างจากบทบาทความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่ง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 5-7) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร (manager's roles) ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ภายในบทบาทหลัก 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะ ตำแหน่งแบบทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาน” “ขององค์การ

ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 2) บทบาทเป็นผู้นำองค์กร และ 3) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์

2. บทบาทเชิงสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยบทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล 1) บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และ 2) บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์

3. กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นผู้ประกอบการ 2) บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน 3) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และ 4) บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1983, p. 81) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์หน้าที่และตำแหน่ง

เซอร์อิวานนี (Sergiovanni, 1992, p. 196) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหาร คือการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบสนับสนุน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้บริหารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

## บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. บทบาทในการเป็นตัวแทน

#### 1.1 ความหมายการเป็นตัวแทน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การเป็นตัวแทน หมายถึง ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ 1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร 2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร และ 3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 264) ได้กล่าวว่า ตัวแทน หมายถึง ผู้ที่สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร ไม่ว่าจะเผชิญปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันยังทำหน้าที่คอยแนะนำปรึกษาให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร

โรงเรียนสรรพวิทยาคม (2554, หน้า 5) ได้กล่าวว่า ความหมายของการเป็นตัวแทน หมายถึง บุคคล คณะบุคคลที่ดำเนินกิจกรรม ในฐานะการเป็นแบบอย่าง เช่น คณะกรรมการนักเรียนที่เป็นตัวแทนนักเรียนติดต่อประสานงานองค์กรอื่น ดำเนินกิจกรรม

นักเรียนนอกหลักสูตร งานวันสำคัญ กิจกรรมสร้างสรรค์ เสนอและจัดกิจกรรม ศิลปะ ดนตรี กีฬา กิจกรรมเสริมหลักสูตรและ กิจกรรมนอกเวลาเรียน และปฏิบัติงานที่โรงเรียนมอบหมาย

โรงเรียนเลิงนงทา (2556, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ตัวแทน หมายถึง ตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

นนทวัชร์ นวตระกูลพิสุทธิ์ (2556, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ตัวแทน หมายถึง บุคคลคนหนึ่งเรียกว่า ตัวแทน มีอำนาจทำการแทนบุคคลอีกคนหนึ่งเรียกว่า ตัวการ และตกลง จะทำการตั้งนั้นลักษณะของสัญญาตัวแทน

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994, p.21) ได้กล่าวว่า ตัวแทน หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจตามระเบียบ หรือกฎหมายหมายให้อำนาจไว้เฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ เช่น กำหนดให้มีหน้าที่ในการเป็นตัวแทนในการลงนามในเอกสาร มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม พนักงาน และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ตัวแทน หมายถึง การที่ผู้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับมอบหมายให้อำนาจดำเนินการเป็นตัวแทนขององค์กร ให้มีหน้าที่ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงการให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน และการลงนามในเอกสารต่าง ๆ ตามที่ตำแหน่งนั้น ๆ ให้อำนาจไว้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ตัวแทนของสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน การที่จะนำพองค์กร หรือ สถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จ

## 1.2 ความสำคัญในการเป็นตัวแทน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นตัวแทน คือ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่แสดงออกสู่สาธารณชน หากตัวแทนมีภาพลักษณ์ที่ดีเยี่ยมส่งผลให้องค์กรได้รับความชื่นชมจากสาธารณชน ถ้าหากตัวแทนมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีเยี่ยมส่งผลด้านลบแก่องค์กรได้

ไอริเกชัน (Irrigation, 1996, p. 69) ได้กล่าวว่า ความสำคัญในการเป็นตัวแทนขององค์กรมีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารในการเป็นตัวแทน 3 ประการได้แก่

1. ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เกิดจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ หัวหน้า (figurehead) มีความสำคัญในการบังคับบุคคลเพื่อให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้นำ (leader) มีความสำคัญในการกระตุ้น/เร้าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน หรือด้านอื่น ๆ ผู้ติดต่อ (Liaison) มีความสำคัญในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลและบริการด้านการค้า

2. ด้านสารสนเทศ (informational roles) ได้แก่ ผู้ตรวจสอบ (monitor) มีความสำคัญในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เผยแพร่ (disseminator) มีความสำคัญในการส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก หรือจาก

หน่วยงานย่อยให้กับสมาชิกขององค์กร โฆษก (Spokesman) มีความสำคัญในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก ตามแผนหรือนโยบายขององค์กร

3. ด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ได้แก่ ผู้จัดการ (Entrepreneur) มีความสำคัญในการค้นหาการจัดการและสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส และริเริ่มหรือแนะนำในด้านการควบคุมภายในองค์กร ผู้จัดการสิ่งรบกวน (Disturbance Handler) มีความสำคัญในการปรับการทำงานให้ไปในทางที่ถูกเมื่อองค์การเผชิญกับสิ่งรบกวนที่ไม่คาดคิดมาก่อน ผู้จัดการสรรทรัพยากร (Resource Allocator) มีความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้เจรจา (Negotiator) มีความสำคัญในการเป็นตัวแทนองค์กรในการติดต่อเจรจากับองค์กรอื่นๆ

เครช, ครัตช์ฟิลด์, และบัลลัคซี (Krech, Crutchfield, & Ballachey) อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, (2550, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ตัวแทน ผู้แทน หรือผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ตัวแทน ผู้แทน หรือผู้นำ ที่มีคุณสมบัติที่ดี และปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ของ ตัวแทน ผู้แทน หรือผู้นำ ในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการเป็นตัวแทนในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้าง ๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสินใจ และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาดบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้ผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของ การทำงานตรงกัน

2.1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

2.1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

2.1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่ม

ความคิดใหม่ ๆ

2.1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

2.1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

2.1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

2.1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

2.1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังดำเนินงานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2.2 บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียด คือ

2.2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุลมุนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.2.4 ช่วยทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

2.2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วย

สร้างความรู้สึกลดตภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ กลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่า การเป็นตัวแทน มีความสำคัญอย่างยิ่งกับผู้บริหาร เพราะเป็นบุคคลที่สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพผลด้วย

### 1.3 ลักษณะของการเป็นตัวแทน

จากการศึกษาความหมายของการเป็นตัวแทนในข้างต้น จะพบว่า ลักษณะของการเป็นตัวแทนขององค์กรก็คือ ผู้นำของแต่ละองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในนามขององค์กรนั้น ๆ ตามกรอบของอำนาจที่มีอยู่ จึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นตัวแทน ได้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการเป็นตัวแทนนั้นประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ต้องเป็นผู้นำองค์กร 2) มีอำนาจหน้าที่ให้กระทำ 3) การกระทำเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย

ทายาท ศรีปลั่ง (2550, ย่อหน้า 2) ได้กล่าวว่า ลักษณะ 3 ประการ ของการเป็นตัวแทนของผู้นำ ดังนี้ ประการแรก คือ ผู้นำจะต้องสร้างความรู้สึกลดตภัยหรือที่เรียกว่า "Sense of Urgency" ให้พนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงบุคคลรอบข้างได้มีความรู้สึกร่วมกันถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนตนเอง ประการที่สอง คือ การกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และให้เป็นไปในทางที่ก้าวหน้าขึ้น สิ่งที่สำคัญคือ คนที่เป็นผู้นำนั้นต้องสามารถมองเห็นถึงจุดหมายปลายทางขององค์กร และต้องไม่ลี้มว่าจุดหมายปลายทางที่ว่านั้นจะมองเห็นเพียงคนเดียวนั้นไม่พอ แต่จะต้องให้ผู้อื่นมองเห็นจุดหมายดังกล่าวด้วยโดยการสื่อสารออกไป ไม่ว่าจะป็นสื่อสดหรือสื่อแห่ง ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือผ่านทางสื่ออื่นใดของภายในแต่ละองค์กรนั้นๆ ประการที่สาม คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำพาพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือองค์กรนั้นไปในทุกย่างก้าวของการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ว่าผู้นำจะเป็นเพียงผู้ที่พูดหรือเสนอความคิดเห็นแล้วหายไปโดยไม่ไ้ตกลงมือร่วมกันปฏิบัติไปกับบุคลากรภายในองค์กร หากทว่าต้องเดินไป

พร้อม ๆ กันในแต่ละก้าวตลอดการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งกับพนักงานและทั้งกับงานที่กำลังจะเรียกว่าเป็น "ผู้นำ" ที่แท้จริง นี่คือนิยามประกอบ 3 ประการของผู้นำในยุคปัจจุบัน

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ชปท.) (2551, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ลักษณะการเป็นตัวแทน ว่าการเป็นตัวแทนนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและแข็งแกร่งของระบบการเงินและเศรษฐกิจโลก ในขณะที่การเข้าไปมีส่วนร่วมในกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจการเงินระหว่างประเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ทางการเงิน และการสอดส่องดูแลเศรษฐกิจเป็นสำคัญ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการเป็นตัวแทนของผู้นำองค์กรนั้น จะต้องเกิดจากการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaderships) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (awareness) และความรับรู้ (consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กรโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ลักษณะการเป็นตัวแทน ประกอบด้วย 1) เป็นแบบอย่างในการบริหารงานที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ 2) สามารถสรุปสถานการณ์ในการทำงานในภาพรวมให้เป็นไปในทางเดียวกันได้ 3) วางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สามารถดำเนินลุล่วงไปด้วยดี 4) ร่วมกับผู้อื่นในการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 5) สามารถถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดขึ้นและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ

## 2. บทบาทในการเป็นนักพูด

### 2.1 ความหมายของการพูด

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546, หน้า 135) ได้กล่าวว่า การพูด หมายถึง การสื่อความหมายของมนุษย์โดยการใช้เสียง และกิริยาท่าทางเป็นเครื่องถ่ายทอดความรู้ความคิด และความรู้สึกจากผู้พูดไปสู่ผู้ฟังได้แยกความหมาย "การพูด" ออกเป็น 2 คำ คือ "การ" หมายถึง กิจ งาน ชุระ หน้าที่ ส่วนคำว่า "พูด" หมายถึง กล่าว รวมคำทั้งสอง

เข้าด้วยกันเป็น “การพูด” หมายถึง กิจพูดหรือกิจกล่าว, งานพูดหรืองานกล่าว, ฐานะพูด หรือฐานะกล่าว, หน้าที่พูดหรือหน้าที่กล่าว เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การพูดของผู้บริหาร คือ การพูดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการแสดงออกทางอวัจนภาษา กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป และหมายความรวมถึงการกล่าวสุนทรพจน์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

คุณทลีย์ ไวยะวณิช (2545, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การพูด คือการใช้เสียง น้ำเสียง ภาษา กิริยาท่าทาง เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความต้องการไปยัง ผู้พูด ทั้งนี้มุ่งหวังให้เกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกัน

ชัชรี นฤทุม (2545, หน้า 45) ได้กล่าวว่า ความหมายการพูดว่าเป็นการใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง รวมทั้งกิริยาอาการ ถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความรู้สึกและความต้องการของผู้พูด ให้ผู้ฟังรับรู้และเกิดการตอบสนอง

ทรูปลูภัญญา (2553) ได้กล่าวว่า การนักพูด คือพฤติกรรมการสื่อสารที่ใช้กันแพร่หลายทั่วไป ผู้พูดสามารถใช้ทั้งวงนะภาษาและ อวัจนภาษาในการส่งสารติดต่อไปยังผู้ฟังได้ชัดเจนและรวดเร็ว การพูด หมายถึง การสื่อความหมายของมนุษย์โดยการใช้เสียง และกิริยาท่าทางเป็นเครื่องถ่ายทอดความรู้ ความคิด และความรู้สึกจากผู้พูดไปสู่ผู้ฟัง

รัชณี คุณานุวัฒน์ (2556) ได้กล่าวว่า การพูด คือ การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียงและกิริยาอาการ เพื่อถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนความต้องการของผู้พูดให้ผู้ฟังได้รับรู้ และเกิดการตอบสนอง

สรุปได้ว่า การเป็นนักพูดของผู้บริหาร คือ การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป เพื่อให้การสั่งงาน การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความต้องการไปยังผู้ฟัง ให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพูด และส่งผลให้กิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี

## 2.2 ความสำคัญของการเป็นนักพูด

การพูด มีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอันมาก ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด ประกอบกิจการงานใด หรือการคบหาสมาคมกัน ก็ต้องสื่อสารด้วยการพูดเสมอ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ การบริหารงานด้านต่างๆ ล้วนแต่เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพูดทั้งสิ้น ศิลปะเฉพาะตัวนี้ เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก แต่ก็สามารถพัฒนาขึ้นได้ในแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากการสังเกตและการฝึกฝน ดังความหมายของความสำคัญต่างๆดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพูดสำหรับผู้บริหารว่าเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหารที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรอง ตลอดจน เป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อขัดข้องใจ

ผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่น ๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพูด คือ การสื่อสารให้ผู้ฟังจับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่ง และหมายความรวมถึงการพูดต่อสาธารณชนด้วย เพื่อให้เข้าใจถึงนโยบายการทำงานขององค์กร

ทรูปัญญา (2553, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพูดที่ดี คือ การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียงรวมทั้งกิริยาอาการอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามจรรยาบรรณ และประเพณีนิยมของสังคม เพื่อถ่ายทอดความคิดความรู้ ความรู้สึกและความต้องการ ที่เป็นประโยชน์ให้ผู้ฟังได้รับรู้และเกิดการตอบสนอง สัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของผู้พูด

รัชณี คุณานวัณ (2556, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพูด ว่าการพูดเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กิจการต่าง ๆ สำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้มีความสามารถในการพูดจึงเป็นผู้มีอำนาจอยู่ในตัว ก่อให้เกิดผลดีในการดำเนินชีวิต ทั้งในด้านกิจการงานและด้านส่วนตัว

ชัยฤทธิ์ ดำรงเกียรติ (2556, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การพูดมีความสำคัญในงานบริหารเป็นอย่างยิ่ง เช่น นักบริหารที่เก่งและเป็นคนดีหลายคนไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เพราะเมื่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี คำพูดที่พูดออกไปขาดความน่าเชื่อถือ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการขาดจิตวิทยาการพูด จากสภามติที่ว่าพูดดีเป็นศรีแก่ปากคงจะใช้ได้ตลอดไป โดยเฉพาะกับนักบริหารที่คำพูดทุกคำจะได้รับความสนใจจากเจ้าหน้าที่ ได้รับการจดจำเพื่อนำไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารต้องระมัดระวังไม่พูดด้วยอารมณ์ ซึ่งคำพูดที่ก่อให้เกิดปัญหาและมีให้เห็นได้บ่อยครั้ง ได้แก่ลักษณะการพูดต่อไปนี้ พูดแบบคนบ้าอำนาจ พูดด้วยคำหยาบ พูดแบบประจานและดูถูกทับถมพูดให้ร้าย พูดอวดเก่ง อวดมี และอวดรวย พูดแล้วตนเองไม่ปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง เหล่านี้มีแต่สร้างความไม่สบายใจให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งนั้น

การพูด มีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอันมาก ไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใด ประกอบกิจการงานใด หรือคบหาสมาคมกับผู้ใด ก็ต้องสื่อสารด้วยการพูดเสมอ จึงมักพบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในกิจการงาน การคบหาสมาคมกับผู้อื่น ตลอดจนการทำประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม ล้วนแต่เป็นคนที่มีความมีประสิทธิภาพในการพูดทั้งสิ้นส่วนหนึ่งของการพูดสามารถสอนและฝึกได้ อาจกล่าวได้ว่า การพูดเป็น “ศาสตร์” มีหลักการ และกฎเกณฑ์เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะ ถึงขั้นเป็นที่พอใจอีกส่วน หนึ่งเป็นความสารถพิเศษหรือศิลปะเฉพาะตัวของผู้พูดแต่ละบุคคล บางคนมีความสามารถที่จะตรึงผู้ฟังให้หนึ่งอยู่กับที่จิตใจจดจ่ออยู่กับการ ฟังเรื่องที่พูด ผู้พูดบางคนสามารถพูดให้คนฟังหัวเราะได้ตลอดเวลา ศิลปะเฉพาะตัวนี้ เป็นสิ่งที่ลอกเลียนกันได้ยาก แต่อาจพัฒนาขึ้นได้ในแต่ละบุคคล ซึ่งการพูดที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการสังเกตวิธีการที่ดีและมีโอกาสฝึกฝน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพูด คือ การสื่อสารของผู้บริหารเพื่อให้คู่สนทนาเข้าใจถึงในเนื้อหาของบทสนทนา รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ สั่งสอน เสนอแนะ แจ้งข่าวสาร เรื่องราวต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรอย่างถูกต้อง ทำให้กระบวนการทำงานสามารถประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

### 2.3 ลักษณะของการเป็นนักพูด

รัชนี คุณานวัณณ์ (2556, หน้า 45) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการพูดที่ดีนั้น มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีถ้อยคำดี การพูดที่ใช้ถ้อยคำดีช่วยทำให้ผู้ฟังชื่นใจ ประกอบด้วย มีความไพเราะ พูดจาสุภาพอ่อนหวาน มีหางเสียง ไม่กระซอกโฮกฮาก และไม่ขู่ตะคอก เป็นความจริงของเรื่องที่จริง สิ่งที่พูดออกไปต้องไตร่ตรองแล้วว่าเป็นความจริงจึงพูดออกไป 2) มีประโยชน์ แม้สิ่งที่พูดเป็นความจริง แต่ต้องพิจารณาว่าความจริงนั้นเมื่อพูดไปแล้วมีประโยชน์กับผู้ฟังพอใจ ไม่ควรพูดให้ใครต้องเสียหาย ควรพูดไปแล้วให้เกิดพันธมิตรมิตรต่อกัน 3) มีความเหมาะสม ในการพูดจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสิ่งต่อไปนี้ เหมาะสมกับกาล ต้องรู้ว่าเวลานี้ควรพูดหรือไม่ และพูดอย่างไร เหมาะสมกับเทศะ สถานที่ใดควรพูดเรื่องอะไร เช่น ไม่ควรพูดเรื่องบันเทิงในงานศพ เหมาะสมกับบุคคล ต้องคำนึงถึงเพศ วัย สถานะของผู้ฟัง 4) มีความมุ่งหมายการรู้ว่าพูดทำไม เพื่ออะไรจะช่วยให้การพูดได้เนื้อหาสาระไม่เสียเวลา 5) มีศิลปะ เช่น การใช้สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงและสายตา รวมทั้งใช้จิตวิทยาในการพูดด้วย เว้นวจีทุจริต ไม่พูดเท็จ ไม่พูดคำหยาบ เพ้อเจ้อ และส่อเสียด

ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ (2556, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการพูดของ มนุษย์ทำงานอยู่ร่วมกันนั้น ใช้คำพูดสื่อสารกันมากที่สุดการพูดเป็น จึงเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งซึ่งจะขาดมิได้สำหรับผู้บริหาร คนที่จะพูดเป็น (ไม่ใช่พูดเก่ง) ต้องปฏิบัติ ดังนี้ 1) อรรถะปฏิบัติ : ต้องรู้และเข้าใจเนื้อหาสารัตถะดี 2) ธัมมะปฏิบัติ : รู้เข้าใจนโยบาย ความมุ่งหมาย และวิธีปฏิบัติ เพื่อเกิดความสำเร็จ ตามนโยบาย ความมุ่งหมาย และวิธีปฏิบัติเพื่อเกิดความสำเร็จตามนโยบาย และเป้าหมาย 3) นิรุติปฏิบัติ : ต้องเก่งภาษา หรือเป็นนักอักษรศาสตร์ หรือเป็น linguist 4) ปฏิภาณปฏิบัติ : ต้องมีไหวพริบปฏิภาณดี มีชั้นเชิงในการพูด และต้องมีความรู้ลึกไว้ (smart,acumen)

เจนนี่ (Jenythink's.kr,2008) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการพูด ของนักธุรกิจผู้บริหาร ผู้จัดการ ทุกภาคส่วนการพูดกับงานธุรกิจ ในแต่ละวันเราใช้เวลาส่วนใหญ่พูดคุยกับผู้คนรอบข้างการพูดธรรมดาแตกต่างจากการพูดของนักธุรกิจซึ่งสื่อสารด้วยการพูดในโอกาสต่าง ๆ เช่น การติดต่อ การสั่งงาน การนำเสนอผลงาน การโฆษณา เสนอขายสินค้า และบริการ นอกจากนี้นักธุรกิจต้องพูดในสังคมธุรกิจ เช่น การสนทนา การสังสรรค์ การกล่าวปราศรัย การพูดให้โอวาท พูดในการประชุม การกล่าวรายงาน การพูดปาฐกถา การอภิปราย การสัมภาษณ์ และการพูดโทรศัพท์ และยังกล่าวต่ออีกว่า จุดมุ่งหมายของการพูด เพื่อ 1) เพื่อให้ข่าวสาร

ความรู้ และความเข้าใจ 2) สร้างความสนใจ ให้เกิดสัมพันธภาพ ความร่วมมือ หรือการสนับสนุน 3) สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ความนิยมให้เกิดขึ้นแก่ผู้ฟัง

สรุปได้ว่า ลักษณะของการเป็นนักพูด ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารโดยการใช้วาจาอย่างเหมาะสม เช่น คำพูด คำสั่งด้วยวาจา การสัมภาษณ์ การอภิปราย การประชุม ฯลฯ 2) ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองอย่างกล้าหาญ 3) รักษาสัญญาต่อเพื่อนร่วมงาน 4) ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานโดยการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานทุกคน 5) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นอยู่เสมอ 6) มีความสามารถในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้เป็นอย่างดี 7) ข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับและพึงพอใจ และ 8) มีการสื่อสารโดยการใช้พฤติกรรมทางกายหรือทางอารมณ์เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### 3. บทบาทในการเจรจาต่อรอง

#### 3.1 ความหมายของการเจรจาต่อรอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2538, หน้า 218) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง หรือ Negotiation หมายถึง การใช้อำนาจการต่อรองอย่างเป็นทางการ เพื่อการยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงของเสนอที่ได้เจรจากัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง การต่อรองระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับฯ เพื่อยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงของข้อเสนอมที่ได้ทำการเจรจากัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดข้อยอมรับและปฏิบัติร่วมกัน

สมหวัง วิทยายุทธานนท์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง การหาข้อตกลงร่วมกันระหว่าง 2 ฝ่าย ขึ้นไป โดยใช้สันติวิธี เน้นไปที่การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และลดเงื่อนไขกันบ้าง จนหาข้อยุติปัญหาและข้อขัดแย้งได้

พันธ์ศักดิ์ สีลาวรรณกุลศิริ (2551, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง การสื่อสารตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปให้ได้ข้อตกลงในผลประโยชน์ร่วมกัน/แตกต่างกัน/และขัดแย้งกัน

ศิริรัตน์ จำปีเรือง (2553) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง ว่าหมายถึง การเสนอต่อกันและกัน เพื่อหาข้อยุติที่แน่นอนและชัดเจนโดยที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็มีประโยชน์ที่ร่วมกันและขัดแย้งกัน การเจรจาต่อรองนั้นมี 2 แบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. แบบแบ่งปันปันส่วน (Distributive) หมายถึง เจรจาต่อรองในกรณีที่หลาย ๆ ฝ่าย จะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และจำกัด โดยคำถามที่สำคัญในการเจรจาต่อรองแบบนี้คือ “ใครจะได้ผลประโยชน์มากที่สุด”เมื่อมีผู้ที่ได้ผลประโยชน์เพิ่มขึ้นก็ย่อมมีผู้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้นประเด็นสำคัญของการเจรจาต่อรองแบบนี้ก็คือ ใครจะเป็นผู้รับผลประโยชน์สูงสุด บางคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบผลรวม

เป็นศูนย์ (Zero –Sum) หรือผลรวมคงที่ (Constant-Sum) คือมูลค่าสำหรับคนที่ได้เพิ่มและคนที่สูญเสียมีจำนวนเท่ากัน คือ มีการแพ้-ชนะ (win-lose) เกิดขึ้นนั่นเอง

2. แบบบูรณาการ (Integrative) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง การทำข้อตกลงในลักษณะนี้เป็นการสร้างสรรค์และเรียกร้องผลประโยชน์ ในขณะที่เดียวกันก็จะมี การแข่งขันเพื่อจัดสรรผลประโยชน์โดยรวมที่สร้างขึ้นมา ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ หน้าทีของนักเจรจามี 2 อย่างคือการสร้างผลประโยชน์รวมทั้งของตนและฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดที่จะทำได้ และการเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับตนเอง เรียกว่าการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า “ชนะ-ชนะ (Win-Win)” การเจรจาต่อรองแบบนี้ส่วนมากจะมีหลายสิ่งหรือหลายประเด็นที่ต่อรองกันโดยไม่จำกัดเพียงแค่เรื่องราคา เวลาส่งมอบหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง แท้จริงแล้วมันเป็น โอกาสที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์การหิบบยกประเด็นต่าง ๆ มาเจรจาต่อรอง การแสวงหา โอกาสที่จะทำให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน

วิชัย โกสุวรรณจินดา (2551, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) นั้นจะมีคนเกี่ยวข้องอย่างน้อยสองฝ่าย ซึ่งมีทั้งประโยชน์ร่วมและประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การเจรจาต่อรองจะช่วยแสวงหาประโยชน์ร่วม ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่ง มักจะเป็นประโยชน์แก่คู่เจรจามากกว่ากรณีที่ไม่มีข้อตกลง

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ (The National Labor Relations Act, 1935) ได้ให้ความหมายของ การเจรจาต่อรอง กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ของสหรัฐอเมริกาได้ให้ ความหมายของคำว่า การเจรจาต่อรองร่วมว่าหมายถึงการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่าง นายจ้างกับตัวแทนของลูกจ้าง โดยการใช้เหตุผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมของทั้งสองฝ่ายในเรื่อง เงินเดือน ชั่วโมงการทำงาน และเงื่อนไขการ ทำงาน หรืออาจจะเป็นการเจรจาต่อรองเพื่อการตกลงร่วมกัน หรืออาจจะเป็นการชี้แจง เกี่ยวกับสัญญาการจ้างงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่าย

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg, & Baron, 1997, pp.367-399) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหรือบริการ ก็ได้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายาม หาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่พบที่ใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง)

สรุปได้ว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง การใช้อำนาจการต่อรองอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการยอมรับ หรือความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน หรือเป็นการที่ทั้งสองฝ่ายหาข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน โดยทั้งสองฝ่ายมีการรับฟัง เสนอ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันละกัน

### 3.2 ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง

พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ (2551, หน้า 159) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นทั้งทฤษฎีที่ต้องปฏิบัติ และเป็นพรสวรรค์ที่ต้องเพิ่มด้วยพรแสวง โดยในการเจรจาต่อรองจะต้องพิจารณาสถานการณ์ในขณะนั้น และสร้างข้อตกลงที่ทุกฝ่ายพอใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน โดยคู่เจรจาจะต้องคำนึงถึงหลักการชนะ-ชนะ คือ ได้ : ได้

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร ( 2556, หน้า 407) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองที่ดี เป็นการเจรจาที่ต่างฝ่ายต่างได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

1. การเสนอข้อเสนอ ที่มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มีเงื่อนไขที่ชัดเจน มีประเด็นที่สามารถตัดสินใจได้ เป็นกึ่งการบังคับให้ตัดสินใจ ไม่ใช่ให้คู่เจรจากลับไปพิจารณาใหม่
2. สร้างคุณค่าและความสำคัญในสิ่งที่เรานำเสนอ โดยการแสดงหลักฐานผลงานที่ผ่านมา สิ่งที่ไม่ได้เสนอบ่อย ๆ จะเสนอในกรณีพิเศษเท่านั้น
3. ลดคุณค่าและความสำคัญในสิ่งที่คู่เจรจาเสนอ คือ การไม่แสดงความอ่อนแอหรือไม่ยอมยกคู่เจรจาเกินไป มีการตำหนิหรือวิจารณ์สิ่งที่คู่เจรจาเสนอบ้าง ส่งสัญญาณให้คู่เจรจารู้ว่าข้อเสนอของคู่เจรจาเป็นข้อเสนอธรรมดา ในบางครั้ง ใช้เงื่อนไขเวลากดดันข้อเสนอของคู่เจรจา และใช้การขออนุมัติจากหัวหน้ากดดันข้อเสนอของคู่เจรจา
4. ไม่ยินยอมหรืออ่อนข้อง่ายเกินไป การยินยอมง่าย ๆ จะทำให้ต้องเลือกตัวแปรใหม่ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในการเลือก ทำให้เสียเวลามากขึ้น ทำให้เราเสียกำลังใจ แต่คู่เจรจามีกำลังใจใหม่ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในการเลือก ทำให้เสียเวลามากขึ้น ทำให้เราเสียกำลังใจ แต่คู่เจรจามีกำลังใจ

คาร์สัน (Carson , 1977) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการเจรจาต่อรองเป็นเทคนิคสำคัญที่ผู้บริหารหรือบุคคลทำงานต้องสร้างให้ตนเองมีพลังอำนาจ สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ อย่างไรก็ตามเทคนิคเหล่านี้ต้องการการฝึกฝนจึงจะสามารถปฏิบัติหรือใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในหลายประเทศได้มีศูนย์ในการฝึกอบรมวิธีในการเจรจาต่อรอง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการเจรจาต่อรองทั้งในด้านการดำเนินทางธุรกิจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน สิ่งที่สำคัญในการเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในการเจรจาต่อรองและการปฏิบัติงานนั้น การเริ่มฝึกฝนตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ท่านเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงานอย่างถาวรในองค์กรท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีที่สิ้นสุดและยากที่จะคาดเดาได้เช่นในปัจจุบันนี้

เคอร์เรส (Karrass, 1977) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการเจรจาต่อรองคือความสามารถในการที่จะวิเคราะห์และทำความเข้าใจบุคลิกภาพและสไตล์ของคู่เจรจาจากการศึกษาทางจิตวิทยาสามารถแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลในทางที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการเจรจาต่อรองได้ 4 ประเภทซึ่งแต่ละประเภทต้องการปฏิกริยาการตอบสนองและวิธีการเข้าถึงที่แตกต่างกันคือ

1. บุคลิกภาพแบบชี้หน้า (direct) จะพบว่าคู่เจรจาประเภทนี้จะมีความมุ่งมั่นสูงแต่ใจร้อน ต้องการการตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องการเพียงข้อสรุป หรือข้อเสนอที่กระชับเพื่อการตัดสินใจ (Executive summary) ไม่ต้องการอ่านข้อมูลมากมาย

2. บุคลิกภาพแบบสังคม (social) คู่เจรจาแบบนี้ไม่ต้องการรายละเอียดหรือข้อมูลมากนักเช่นกัน แต่ในการที่จะเข้าถึงนั้นผู้เจรจาต่อรองจะต้องแสดง ความเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ แสดงความเป็นตัวของตัวเองอย่างชัดเจน

3. บุคลิกภาพแบบมั่นคง (steady) เป็นคู่เจรจาที่ต้องการความมั่นคงและความจริงใจในการเจรจา ผู้ที่เจรจาต่อรองต้องพยายามที่จะแสดงให้เห็น ในข้อเท็จจริง แสดงความเชี่ยวชาญและความสามารถที่มีอยู่การเจรจาต้องมีความคงเส้นคงวาไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอกลับไปกลับมารวดเร็วเกินไป

4. บุคลิกภาพแบบนักวิเคราะห์ (analytic) คู่เจรจาประเภทนี้จะมีความระมัดระวังและมีความละเอียดรอบคอบเป็นพิเศษ ผู้เจรจาต่อรองต้องพยายามที่จะให้รายละเอียดที่มีการจัดระบบระเบียบข้อมูลอย่างชัดเจน เพราะบุคคลประเภทนี้จะทำความเข้าใจแต่ในสิ่งที่พวกเขาต้องการหรือมีความน่าสนใจเท่านั้น

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg, 1996, p.68) ได้กล่าวว่า ความสำคัญในฐานะผู้เจรจาต่อรองว่า สามารถนำไปประกอบการแก้ปัญหา นั้น เป็นการเชื่อมโยงกับอำนาจที่ผู้นำ นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรก็ตามผู้นำอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองในหลายลักษณะ อาทิเช่น การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสภาพการจ้างงานสภาพแรงงาน การเจรจาต่อรองในการทำสัญญากับลูกค้าหรือผู้ขายสินค้าให้องค์กร การต่อรองในกรณีการจ้างบุคคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์กร หรือองค์กรจะเป็นการต่อรองในเรื่องของการทำงานประจำด้านอื่น ๆ ก็ได้

สรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรมี โดยในการเจรจาต่อรองนั้น เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายพอใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ผู้บริหารหรือบุคคลที่เป็นผู้นำต้องสามารถเผชิญสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ลักษณะของการเจรจาต่อรอง

ไพโรจน์ บาลัน (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีการเตรียมและวางแผน 2) มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง 3) มีความสามารถที่จะคิดได้ชัดเจนและรวดเร็วภายใต้ภาวะกดดันและความไม่แน่นอน 4) มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดออกเป็นคำพูด 5) มีความสามารถในการฟัง 6) มีดุลยพินิจและความเฉลียวฉลาด 7) มีความสามารถในการชักชวนผู้อื่น 8) มีความอดทนและกล้าในการตัดสินใจ 9) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น 10) มีความหนักแน่น ขณะเดียวกันก็ต้องมีอารมณ์ขันร่วมด้วย

ชชาภูมิ ศิริชนะชัย (2551, หน้า 210) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

#### 1. ขั้นเริ่มต้น (Preliminary Stage)

1.1 สร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อเป็นการผูกมิตรอันจะทำให้การเจรจาราบรื่นขึ้น

1.2 สร้างบรรยากาศเชิงบวก เพื่อให้คู่เจรจารู้สึกผ่อนคลาย หรือสัมผัสถึงความเป็นมิตร

#### 2. ขั้นเปิดการเจรจา (Opening Stage)

2.1 ประเมินความต้องการและความคาดหวัง เพื่อกำหนดทิศทางในการเจรจา

2.2 ทดสอบความต้องการและความคาดหวัง เพื่อทดสอบว่า เรื่องที่กำลังเจรจา คือ ข้อเสนอที่เป็นความต้องการที่แท้จริงหรือไม่

#### 3. การวิเคราะห์หาสาเหตุ (Diagnosis Stage)

3.1 ประเมินความต้องการและวัตถุประสงค์ซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์การเจรจา

3.2 สร้างทางเลือกในข้อแลกเปลี่ยน เพื่อจะได้อันหนึ่งจะปรับเปลี่ยนการเจรจาอย่างไรให้ใกล้เคียง หรือสอดคล้องกับความต้องการ

#### 4. ขั้นตอนการปิดเจรจา (Closing Stage)

4.1 หาข้อแลกเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการ เพื่อให้การเจรจาบรรลุผล

4.2 ทำข้อตกลงเบื้องต้น เพราะในภายหลังคู่เจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนใจได้ หากได้รับประโยชน์หรือมีผู้ให้ประโยชน์

สมเกียรติ ตริรัตน์พันธ์ (2554, หน้า 9) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการเจรจาต่อรอง ว่ามีลักษณะดังนี้

1. ผู้เจรจาต่อรองมักจะมีความเชื่อมั่นที่มากเกินไป (Overconfidence) ซึ่งจะนำไปสู่การละเลยถึงความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ยากที่จะบรรลุข้อตกลงร่วมกันในเชิงบวกได้

2. ปัญหาการสื่อสาร (communication problems) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการเจรจาต่อรอง ซึ่งการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการของการสื่อสารแบบป้อนกลับ เพื่อให้เกิดจุดมุ่งหมายในการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งถ้าแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่มีความจริงใจในการติดต่อสื่อสารร่วมกันแล้ว การเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันก็จะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานทั้งสองฝ่ายไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สมเกียรติ ตรีรัตน์พันธ์ (2554, หน้า 28) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง มีดังนี้ 1) กลยุทธ์ ไม่มีการยินยอม เป็นกลยุทธ์ที่ใช้งานยากที่สุดและอันตราย กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับใช้ฝ่ายที่มีพลังอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง อาจมีอำนาจในการข่มขู่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียหายได้ เหมาะสำหรับใช้กับเป้าหมายแบบรุกรานแบบชิงชัยและแบบให้ความสำคัญกับตัวเอง แต่ไม่เหมาะกับเป้าหมายแบบร่วมมือและป้องกันตัว 2) กลยุทธ์ไม่มีการยินยอมอีกต่อไป กลยุทธ์นี้สำหรับใช้หลังจากฝ่ายคู่เจรจาต่อรองได้กระทำยินยอมบางอย่างบ้างแล้ว เราจะนำกลยุทธ์นี้มาใช้เพื่อบีบบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งจำต้องยินยอมเป็นครั้งสุดท้าย 3) ยินยอมเฉพาะเพื่อให้สามารถเจรจาต่อไปได้ เป็นกลยุทธ์ที่เราสารถยอมรับสภาพการไม่บรรลุข้อตกลงได้ อันเป็นผลมาจากความขัดแย้งกันฝ่ายต่างๆ ที่มีพลังเท่าเทียมกัน แต่ไม่ยอมประนีประนอมกัน 4) กลยุทธ์ความหวังสูง ยินยอมแต่น้อยอย่างมีระบบ ถือเป็นกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่มีประโยชน์มากที่สุด เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับผลการเจรจาที่ดีที่สุด แต่ไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดีที่สุด โดยการตั้งข้อเสนอไว้สูง และพยายามยอมให้น้อยลง 5) กลยุทธ์ยินยอมก่อน ถือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมเมื่อเราไม่ได้ยินยอมมากเกินไปโดยไม่ทำให้เห็นว่าเราอ่อนแอแต่ทำให้ฝ่ายตรงข้ามรู้สึกผ่อนคลายลงสบายใจขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศการประนีประนอม 6) กลยุทธ์แก้ปัญหาคือเป็นการสร้างกระบวนการในการตกลงกัน การตกลงกันร่วมแก้ปัญหา ระบุงการตกลงกันแบบที่สามารถป้องกันปัญหาได้ กำหนดผลประโยชน์ร่วมกัน หาทางออกที่ยุติธรรมเป็นประโยชน์กันทั้ง 2 ฝ่าย 7) กลยุทธ์เป้าหมายอื่นที่ไม่ใช่เพื่อให้ได้ข้อตกลง กลยุทธ์นี้ สามารถนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายชนิดใดก็ได้ แต่ถ้าใช้กับเป้าหมายแบบร่วมมือแล้ว ก็ควรระวังให้มาก เพราะอาจเกิดความบาดหมางระหว่างฝ่ายต่างๆ ขึ้นได้ เป็นการเจรจาเพื่อ ถ่วงเวลา หรือหลีกเลี่ยงผลที่เกิดขึ้น หากการเจรจาล้มเหลวถ่วงเวลาเพื่อสร้างค่าใช้จ่ายหรือเจรจาเพื่อรวบรวมข้อมูล 8) กลยุทธ์ปิดการเจรจา ถือเป็นกรจบประเด็น หรือเรื่องราวที่กำลังเจรจากันอยู่ทั้งหมด ในรูปของข้อตกลงที่เป็นรูปธรรม แทนที่จะปล่อยให้เงื่อนไขต่างๆ ต้องเสี่ยงอยู่ต่อไป

โรบบินส์ (Robbins, 2001, pp.382-406) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของรูปแบบกระบวนการเจรจาต่อรอง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

#### 1. ขั้นเตรียมการและวางแผน (preparation and planning)

ก่อนเริ่มลงมือเจรจาทันต้องทำการบ้านล่วงหน้ามาก่อน โดยต้องตอบคำถามต่อไปนี้ได้อย่างคล่องแคล่วชัดเจน เช่น ข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีความ

เป็นมาอย่างไรจึงต้องเกิดการเจรจาขึ้น มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง และการรับรู้ของแต่ละคนที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้เป็นอย่างไรฝ่ายท่านต้องการได้อะไรจากการเจรจาครั้งนี้ อะไรคือเป้าหมายของท่าน เช่น ถ้าท่านเป็นฝ่ายจัดซื้อของบริษัท เป้าหมายของท่านก็คือต้องสามารถจัดซื้อได้ในราคาต่ำได้ของที่มีคุณภาพเท่าเทียมกันดังนั้นในการเจรจาต่อรองเรื่องนี้จึงเป็นประเด็นหลักที่ต้องไม่ยอมให้ประเด็นอื่นเข้ามา บดบังหรือแย่งความสำคัญไป ท่านจึงต้องเขียนบันทึกเป้าหมายของท่านเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน โดยระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเจรจา ตั้งแต่ระดับที่หวังจะได้มากที่สุด (most hopeful) เรียงลงไปจนถึงระดับต่ำสุดที่สามารถรับได้ (minimally acceptable) และต้องยึดมั่นเกณฑ์ดังกล่าวไว้ในใจเสมอ

### 2. ขั้นตอนกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน (definition of ground rules)

หลังจากที่ได้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ท่านก็เริ่มหารือกับฝ่ายตรงข้ามถึงกติกาพื้นฐานและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเจรจาว่าจะดำเนินอย่างไร ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรอง จะเจรจาที่ไหน ข้อจำกัดเรื่องเวลาหรือไม่ ถ้ามีจะทำอย่างไร จะจำกัดประเด็นที่เจรจาหรือไม่เพียงใด จะมีวิธีดำเนินการอย่างไรหากการเจรจาพบทางตัน ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือความต้องการของฝ่ายตนในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป

### 3. ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน (clarification and justification)

หลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนข้อเสนอเบื้องต้นที่เป็นจุดยืนแล้ว ขั้นต่อไปแต่ละฝ่ายจะอธิบาย ขยายความ ทำความชัดเจน เสริมแต่ง และหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน ขั้นตอนนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นการเผชิญหน้ากัน แต่ถือเป็นโอกาสดีที่แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ได้ให้การศึกษาหรือได้แจ้งให้ทราบซึ่งกันและกันเกี่ยวกับประเด็นเจรจาที่มีความสำคัญอย่างไร และแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการของตนได้อย่างไร เป็นขั้นตอนที่ท่านสามารถมอบเอกสารที่สนับสนุนข้อเสนอของท่านให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณา

### 4. ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา (bargaining and problem solving)

ความสำคัญของการเจรจาต่อรองก็คือมีทั้งการให้และการรับ (give and take) เพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกันทักษะการเจรจาต่อรอง จึงสำคัญมาก กรุณาอ่านข้อเสนอแนะการเพิ่มทักษะการเจรจาต่อรองในตอนต่อไป

### 5. ขั้นจบการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ (closure and implementation)

ขั้นสุดท้ายของการเจรจาต่อรองก็คือ การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้องดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติต่อไป ตัวอย่างของการเจรจาต่อรองที่พบบ่อย เช่น ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข้อตกลงการเช่าทรัพย์สิน ข้อตกลงการซื้ออสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรร ข้อตกลงการว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นต้น ในแทบทุกกรณีการจบการเจรจาต่อรองด้วยการยกมือไหว้อาลัยตนเองเกี่ยวกับการจับมือลาของชาติตะวันตก

บลองจิง (Blogging , 2009) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นนักเจรจาที่ดี จะช่วยเพิ่มช่องทางการก้าวหน้าสู่งานในตำแหน่งที่ดีกว่าได้คุณเชื่อหรือไม่? บางครั้งคุณอาจหงุดหงิดเมื่อต้องเผชิญหน้ากับการเจรจาที่ไม่ได้ผลหรือทำไมจึงเจรจาไม่ได้เหมือนกับคนอื่น ๆ ดังนั้นจึงมีข้อแนะนำสำหรับการเตรียมตัวเพื่อเป็นนักเจรจาที่ดีเจรจาอย่างที่ต้องการมีขั้นตอนดังนี้

1. ก่อนการเจรจากับใครก็ตาม คุณต้องรู้เป้าหมายของตัวเองก่อน ว่าการเจรจาต่อรองครั้งนี้ทำเพื่ออะไร ต้องคุยกับใคร หรือมีเงื่อนไขอะไรที่ทำให้บรรลุข้อตกลงได้แน่นอนว่าต้องวางแผนล่วงหน้าสักหน่อย ไม่อย่างนั้นก็คงยากที่จะทำให้การต่อรองสำเร็จลุล่วงไปได้

2. เมื่อรู้เป้าหมาย สิ่งที่ต้องเตรียมต่อไป ก็คือ "รู้เรา" คือทุกคนต้องรู้ตัวเองก่อน ว่าสามารถบังคับควบคุมอารมณ์ให้ราบเรียบได้ตลอดการสนทนาเจรจาหรือไม่ และต้องพยายามทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังจะทำให้สามารถจับประเด็นและรู้ความคิดของผู้อื่นได้ สิ่งเหล่านี้ หากนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่อง คุณจะพบว่า การเจรจาให้ได้อย่างที่ต้องการไม่ยากอย่างที่คิด

3. ถ้ารู้ตัวเองแล้ว ต้องเรียนรู้จากฝ่ายตรงข้ามด้วยว่า เป็นคนอย่างไร มีแนวคิดหรือที่หาอย่างไร ก็เหมือนกับต้องทำการบ้านก่อนจะเริ่มเจรจานั้นเอง

4. การบ้านนี้ ยังรวมถึงการคาดเดาว่า ฝ่ายตรงข้ามมีเป้าหมายอย่างไรด้วย คู่เจรจาต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรองครั้งนี้ ตลอดจนวัตถุประสงค์ในการเจรจา หากเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน การเจรจาต่อรองก็ย่อมจะง่ายขึ้นตามไปด้วย

5. วางแผนกลยุทธ์และลูกเล่น การเข้าสู่บทสนทนาพร้อมกับแผนการที่วางไว้ โดยเป็นแผนที่สามารถพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ จะทำให้การตั้งรับหรือรุกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

6. วิเคราะห์ความได้เปรียบเสียเปรียบล่วงหน้า รวมถึงการวิเคราะห์ช่วงเวลาและสภาพแวดล้อมด้วยว่าการเจรจาในระยะสั้นหรือระยะยาวจะทำให้เกิดการได้เปรียบมากกว่าสถานที่ต่อรองควรจะเป็นที่ที่ทำให้คุณเกิดความได้เปรียบ หรือมีความคุ้นเคยมากกว่า ฝ่ายตรงข้ามอุปกรณ์ต่างๆ ต้องพร้อมที่จะนำเสนออย่างมืออาชีพ

7. คุณต้องสร้างความมั่นใจให้กับตนเองหลังจากเตรียมพร้อมทุกอย่าง และต้องแน่ใจถึงสิ่งที่ต้องการเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างภาพให้ชัดเจน สอดคล้องกับความคิดของอีกฝ่าย คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการต่อรองด้วย

8. ต้องแน่ใจว่ามีพร้อมจะแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ต้องการ ไม่มีใครหรอกที่จะให้โดยไม่ต้องการสิ่งแลกเปลี่ยนฝ่ายตรงข้ามย่อมจะนึกถึงสิ่งที่เขาควรได้จากการเจรจาต่อรองด้วยเช่นกัน หากคุณพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่ตนเองต้องการแล้ว ผลลัพธ์จากการเจรจาย่อมน่าพึงพอใจกว่า

9. การพูดเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม การพูดย่อมเป็นการสร้างโอกาสที่ดีกว่า ก่อนอื่นคุณต้องเชื่อมั่นในสิ่งที่จะนำเสนอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการพูดคุยกุญแจ เจรจา ต้องคำนึงถึงว่า เมื่อพูดแล้วอีกฝ่ายจะเข้าใจในสิ่งที่คุณต้องการหรือไม่ และอีกฝ่ายจะรู้สึกพอใจกับสิ่งที่ได้ยินด้วยหรือเปล่า ดังนั้น การพูดที่ดีก็ควรได้ทั้งเนื้อหา บรรลุวัตถุประสงค์ พร้อมกับสร้างความพอใจให้กับผู้ฟังด้วย

10. บางครั้งต้องกล้าเอ่ยปากขอในสิ่งที่ควรได้ด้วย มีคนจำนวนมากไม่กล้าเอ่ยปากขอในสิ่งที่ควรได้หรือไม่ก็นึกเอาเองว่าตนเองต้องการอะไร มันก็คงเป็นเรื่องยากที่จะนั่งเดาใจกันไปเรื่อย ๆ ผู้เอ่ยปากกันตรง ๆ เลยดีกว่า การพูดคุยกุญแจต้องมีการเปิดไฟแบไต๋ให้เห็นกันบ้าง

11. นำเสนอสิ่งที่ต้องการให้เห็นภาพที่ชัดเจน โชว์ความคิดที่จะสนองประโยชน์ของอีกฝ่ายที่เขาเห็น เพื่อให้การยอมรับเกิดขึ้น รวบรวมข้อดีจากสิ่งที่เสนอให้คู่เจรจาดูเห็นง่ายๆ หาข้อมูลสนับสนุนเพื่อตอกย้ำความมั่นใจให้กับฝ่ายตรงข้าม

12. หากเกิดการโต้แย้ง ไม่ควรใช้อารมณ์ในการพูดคุยกุญแจ แต่ควรเอาชนะข้อโต้แย้งด้วยการถอดชนวนอย่างเป็นขั้นตอน ยกหลักการที่น่าเชื่อถือขึ้นมาโต้แย้งอย่างเป็นกลาง

13. สุกท้าย อย่าลืมกล่าวขอบคุณ ไม่ว่าผลของการเจรจจะเป็นอย่างไรก็ตาม ลากจากกันด้วยความรู้สึกดี ๆ

สรุปได้ว่า ลักษณะของเจรจาดำเนินการ ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารโดยการ ใช้พฤติกรรมทางกายหรือ ทางอารมณ์เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) มีการใช้พฤติกรรมเพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) มีความสามารถในการใช้จิตวิทยาในการพูดโน้มน้าวผู้ฟังให้คล้อยตามความคิดเห็นของตนเองได้ 4) และ 5) ยอมรับฟังความคิดเห็นของคู่เจรจอีกฝ่ายหนึ่งก่อนที่จะหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อให้การทำงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

#### 4. บทบาทในการเป็นผู้สร้างทีมงาน

##### 4.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

อรุณ รักธรรม (2524, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การสร้างทีม คือ การสร้าง” ทีมงาน” ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2538, หน้า 354) ได้กล่าวว่า การสร้างทีม (team building) หมายถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) จำนวนทีมที่มีสมาชิกโต้ตอบระหว่างกันเกี่ยวกับความคิดและงาน 2) เทคนิคการเปลี่ยนแปลง 3) ความพยายามของฝ่ายจัดการที่จะพิจารณากลุ่มงานให้มีประสิทธิผลภายในองค์กร รวมทั้งทำการเปลี่ยนแปลง 4) การเข้าช่วยเหลือกลุ่มงานในหน่วยงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มงาน 6) การที่สมาชิก

ของกลุ่มงานมีปฏิริยาต่ออีกบุคคลหนึ่งเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกคิดและทำงาน รวมทั้งเป็นการช่วยเหลือสมาชิกให้เรียนรู้ถึงหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2540, หน้า 62) ได้กล่าวว่า การสร้างทีม หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์การ ในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคนอื่น ๆ (2545) ได้กล่าวว่า การสร้างทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ปิยพัทธ์ สิบบัวทอง (2545, หน้า 44) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน คือ การก่อร่างบุคลากรในลักษณะกลุ่ม เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และสามารถปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

โอเคเนชั่น (2551) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน (team building) หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

วาร์นีย์ (Vaney, 1977, p.152) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานหมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือองค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เชอเมอฮอร์น, ฮันท์, และออสบอน (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994 p. 328) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 269) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน (team – building) หมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการ

ทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลโดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิด และจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน คือ การที่ผู้บริหารจะต้องหล่อหลอมทีมงานทุกทีม และสมาชิกของทีมงานทุกคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตลอดจนรู้จักหาวิธีในการจูงใจให้ทีมงาน เหล่านี้ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ เนื่องจากการสร้างทีมงานนั้น จะต้องมีการพัฒนา/ ปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผล ด้วยการให้สมาชิกของทีมงานได้เรียนรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของ ทีมงานคนอื่นคิด หรือทำงาน รวมทั้งช่วยเหลือให้เรียนรู้ถึงหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม โดยมีการให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ ด้วย

#### 4.2 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

วรภา ชัยเลิศวิชกุล (2545, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของทีมงานไว้ว่า การทำงานใดๆ ก็ตาม สภาพการทำงานโดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยคนหลาย ๆ คน มาทำงาน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้จะมี ประสิทธิภาพมากเพียงใดหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นกับพลังกลุ่มที่จะต้องเคลื่อนไหวไปในทิศทาง เดียวกันเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ พลังกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ สมาชิกของกลุ่มจำเป็นต้องทำ การทำงานที่ประสานกันอย่างราบรื่นและดำเนินไปในจังหวะเวลา ยิ่งหน่วยงานมีขนาดเล็กลง กำลังคนลดลงรูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป หน่วยงานล้วนมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด งานบางอย่างก็จำเป็นในการที่จะต้องมียุทธศาสตร์ รับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการทำงานแบบพหุภาคี มี หุ้นส่วน (partner) มีการเน้นความต้องการของลูกค้า หรือประชาชนผู้รับบริการ ยิ่งทำให้แต่ละ หน่วยงาน ต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และร่วมมือกันสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง สร้างพลังร่วม (synergy) ทั้งนี้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องแสดงออกถึงบทบาทใน การเป็นผู้นำทีมที่ดีจะดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมงานมาใช้ รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของทีม และ แก้ไข พร้อมทั้งนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และคนอื่น ๆ (2546) ได้กล่าวว่า กระบวนการที่สำคัญใน การสร้างทีมงานมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้ปัญหา (problem awareness) เป็นขั้นตอนแรกในการสร้าง ทีมงานซึ่งใช้ได้กับทีมงานที่เพิ่งตั้งขึ้นมาใหม่และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยผู้นำทีมจะ รวบรวมสมาชิกรวมกันศึกษาปัญหาอย่างเป็นระบบ

ขั้นที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (data gathering and analysis) เป็นขั้น ที่สมาชิกกำหนดแนวทางในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือ การ สังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียดแล้ว วิเคราะห์โดยระดมความคิดร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา

ขั้นที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (action planning) เป็นขั้นที่สมาชิกนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และทำแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยอาจขอความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือหาที่ปรึกษา

ขั้นที่ 4 การดำเนินงาน (action implementation) ขั้นนี้ สมาชิกจะร่วมมือกันนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยสมาชิกต้องช่วยกันดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันต้องระวังไม่ให้เกิดปัญหา หากเกิดปัญหาเฉพาะหน้าก็จะช่วยกันแก้ไขเพื่อมิให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

ขั้นที่ 5 การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน (evaluation of results) เป็นขั้นที่สมาชิกช่วยกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งหาวิธีการพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สுகนธ์ เครือน้ำคำ (2546, หน้า 197) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงานว่าประกอบด้วยทักษะ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) การปฏิสัมพันธ์ 3) การเป็นผู้นำทีมงาน 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) การประชุมในทีมงาน และ 6) การขจัดปัญหาข้อขัดแย้ง

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 198-199) ได้กล่าวว่า ความสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักถึงในยุทธศาสตร์การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกับเพื่อนสมาชิกของทีมงาน 3) เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่า เป็นอย่างไร โดยพยายามทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล 4) มีการติดต่อสื่อสารที่ระหว่างสมาชิกของทีมงานด้วยการใช้ระบบเปิด 5) แบ่งงานสมาชิกของทีมงานแต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล 6) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ทุกคนได้ช่วยกันทำ ช่วยกันหาทางแก้ไข การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 7) จัดให้กลุ่มที่มีความคิด ค่านิยม ความเชื่อ หรือมีอารมณ์คล้ายๆกัน ทำงานด้วยกัน 8) เลือกสรรสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อช่วยกันทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพสูงสุด 9) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานได้อย่างถูกต้อง และ 10) สามารถใช้ข้อขัดแย้งให้เป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกับทีมงานอื่นได้

สุนันทา เลานันท์ (2551, หน้า 64) ได้กล่าวว่า ความสำคัญการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ ต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่จะทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผล ต่อไปนี้ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียว 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลาย

ฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

เดวิส, มิลล์เบิร์น, เมอร์ฟี, วิตเฮาส์ (Davis, Millburn, Murphy, & Woodhouse, 1992, pp.125-142) ได้กล่าวว่า วิธีการที่สำคัญในการสร้างทีมทำงานให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 3 สิ่งคือ 1) การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือการทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม 2) การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา 3) การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

วิตคอค, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, p.56) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างทีมงานมีข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมและคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจต่อทีม

แม็กเกอร์ตี, และมุส (McGurty, & Meuse, 2001, pp.198-206) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีม มีดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) การให้รางวัล 3) การมอบหมายภาระงาน 4) แหล่งทรัพยากร 5) วัฒนธรรมความร่วมมือ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการสร้างทีมงาน คือ ทีมงานได้รวมเอาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลคนเดียวไม่อาจทำได้ ซึ่งผลดี คือ นอกจากจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือเพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้ได้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้ศักยภาพที่ซ่อนเร้นของทีมงานได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้น โดยเป็นการทำให้สมาชิกของทีมงานจะปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้สมาชิกของทีมงานเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สมาชิกของทีมงานแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้ หรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น ด้วยการเรียนรู้จากสมาชิกของทีมงานคนอื่น ๆ

### 4.3 ลักษณะของการสร้างทีมงาน

เจมส์ จอห์น ทองวิวัฒน์, และปีเตอร์ มาลากุล ณ อยุธยา (2531, หน้า 28-29) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่ต้องการในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2 ประเภท ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ทักษะซึ่งสมาชิกทีมงานจำเป็นต้องใช้ติดต่อกันและมีปฏิสัมพันธ์กันในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ทักษะในการเป็นผู้นำ และทักษะในการบริหารความขัดแย้ง 2) ลักษณะของกลุ่ม หมายถึง ทักษะที่ทีมงานหรือกลุ่มต้องมีไว้สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะของกลุ่มประกอบด้วย ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการแก้ปัญหาโดยทีมงาน และทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2544, หน้า 49-50) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการสร้างทีมงานคือ แนวทางที่หัวหน้าหรือผู้นำในการสร้างทีมงานบริการ ประกอบด้วยแนวคิดรวบยอด 10 ประการ ดังนี้ 1) พนักงานทุกคนขององค์กรจะต้องทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 3) มีวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย 4) ต้องทราบบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ 5) มีกฎเกณฑ์ มีวินัย ที่มีคุณค่าและทุกคนยอมรับ 6) มีการส่งเสริมและความมุ่งมั่นให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย 7) ทุกคนเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน 8) มีการติดต่อกันภายในทีมที่สร้างสรรค์ 9) ทุกคนจะต้องมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน 10) มีการจัดข้อขัดแย้งที่เหมาะสม

ศุภโชค ชุนอื้อ (2545, หน้า 129-135) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการสร้างทีมงานและการทำงานสำเร็จนั้นควรมีทีมงานที่ดำเนินถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ทีมงานที่มุ่งกระบวนการในการทำงาน (Process Team) 2) ทีมงานที่มุ่งเป้าหมายของงาน (Goal Team) 3) ทีมงานที่มุ่งลำดับขั้นตอนในการทำงาน (Sequential Team)

สมคิด บางโม (2547, หน้า 249) ได้กล่าวว่า ลักษณะการสร้างทีมงาน ที่ควรนำพิจารณาประกอบด้วย 1) ตั้งทีมงานเพื่อทำงานตามปกติขององค์กร มุ่งหวังความสำเร็จตรง

ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) ตั้งทีมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น กรณีที่มุ่งหวังจะให้งานก้าวหน้ามากขึ้น มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) ตั้งทีมงานเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น การแก้ปัญหาโดยปกติขององค์กรไม่สามารถทำได้หรือทำได้แต่ล่าช้า อาจตั้งทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหาขึ้น

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2548, หน้า 37-44) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการสร้างทีมงานสามารถเกิดข้อจำกัดขึ้นได้ดังนี้ 1) การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดีซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อาจเป็นเพราะเขามีทักษะที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม 2) โครงสร้างขององค์กรที่สับสนรูปแบบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะทำให้สามารถก้าวออกจากสายการบังคับบัญชาและทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากคนถูกจัดระเบียบงานให้แปลกแยกจากงานที่เขาทำ ทีมงานก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ 3) การขาดการควบคุม ความสำเร็จของการทำงานเกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้วินัย 4) การฝึกอบรมที่ไม่ดี สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีมงานก็คือ บรรยากาศของการเรียน 5) ความคาดหวังที่เกินความเป็นจริงรวมทั้งการประเมินเวลาที่ต้องใช้ในการสร้างทีมต่ำเกินไป

สุนันทา เลาहनันท์ (2549, หน้า 63-64) ได้กล่าวว่า ลักษณะเด่นของการสร้างทีมงานที่มีสำคัญดังนี้ 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน 2) แสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาพร้อมกันสมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและมีการจริงจังต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข 3) เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและผลิตผลเป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร 5) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ 6) พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาพร้อมกัน 7) เพื่อช่วยลดการขัดแย้งระหว่างคน 8) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม 9) เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ 10) เพื่อปรับปรุงทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

นอกจากจุดลักษณะเด่นของการสร้างทีมงานแล้วนั้นยังส่งผลดีต่อองค์กรด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมอัน ได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานในแต่ละครั้งมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในความสำเร็จของปฏิบัติงานในองค์กร 3) จัดรวมกลุ่มทำงาน ประสานงาน และช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ 4) ส่งเสริมให้เกิดการรวมพลัง การผลักดัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และ 5) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มให้มีความเหมาะสมกับองค์กร

## 5. บทบาทในการปฏิบัติงานเป็นทีม

### 5.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

คีริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2538, หน้า 354) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิดทัศนคติและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับทีมงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาเพื่อวิเคราะห์กับทีมงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2541, หน้า 49) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

วิระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2542, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ศุภณีย์ สังข์รัมย์ (2543, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมตัวของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนมีบทบาทในการดำเนินงานของกลุ่มโดยมีการประสานงานและการสื่อสารกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์โดยรวมของกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานที่ผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมมือและผูกพันกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกประสานงานกันจนบรรลุเป้าหมาย

สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ (2545, หน้า 158-171) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานรวมถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการบริหารงาน โดยมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีงานและลักษณะงานที่กำหนดไว้ รวมถึงมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีเครื่องมือสำหรับอำนวยความสะดวกในการทำงานไว้ให้พร้อม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 436) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1991, p. 435) ได้กล่าวว่า ทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม นั้น คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts, 1992, p.112) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง หน่วยของสังคม ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เคซบอม (Kezabom, 1995, pp. 39-41) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคคลเป็นพิเศษ ได้ทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันและบุคคลที่ทำงานมีความตระหนักถึงบทบาทของงานที่ต้องพึ่งพากันและกันต้องรวมพลังกัน ใช้ความตระหนักถึงบทบาทของงานที่ต้องพึ่งพากันและกันต้องรวมพลังกัน ใช้ความสามารถของแต่ละคนให้สัมพันธ์กัน ทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

ลูสเซอริ (Lussier, 1996, p. 314) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker, 2003, p. 16) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกันและมีวิธีการทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมกันของกลุ่มบุคคลในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการประสานกันและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เจมส์ จันท์ ทงวิวัฒน์, และปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2531, หน้า 28-29) ได้กล่าวว่า ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ทักษะส่วนบุคคล (individual skill) หมายถึง ทักษะซึ่งสมาชิกที่ทีมงานจำเป็นต้องใช้ติดต่อ และมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย 1.1) ทักษะในการสื่อสาร (communication skill) ประกอบด้วยความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูล และรับฟังข้อมูล ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ 1.2) ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (interaction skill) หมายถึงความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของความเข้าใจของทุกฝ่าย 1.3) ทักษะในการเป็นผู้นำ (leadership skill) และจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 1.4) ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง (conflict management skill) หมายถึงความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกที่ทีมงาน

2) ทักษะของกลุ่ม (collective skill) หรือทักษะส่วนรวม หมายถึง ทักษะที่ทีมงานหรือกลุ่มต้องมีไว้สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่ม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะย่อย ได้แก่ 2.1) ทักษะในการสร้างความร่วมมือ (cooperation skill) เป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญจากสมาชิก เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน 2.2) ทักษะในการแก้ปัญหาโดยทีมงาน (group problem solving skill) เป็นการระดมความคิด ความรู้ และความสามารถของสมาชิกในทีมงาน สำหรับแก้ไขปัญหาที่ทีมงานประสบ 2.3) ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน (consensus building skill) เป็นทักษะในการตัดสินใจของกลุ่มโดยการแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 257) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ ทีมงานจะเน้นการทำงานเป็นหลัก โดยพิจารณาการทำงานเป็นทีม ซึ่งเปรียบเสมือนการเล่นกีฬาเป็นทีม เช่น ทีมฟุตบอล ทีมบาสเกตบอล และทีมวอลเลย์บอล เป็นต้น เมื่อพิจารณาตัวอย่างทีมฟุตบอลซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าทีม และสมาชิก และสมาชิกในทีม ได้แก่ ผู้รักษาประตู ผู้เล่นกองหลัง ผู้เล่นกองกลาง และผู้เล่นกองหน้า เทียบได้กับทีมงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่ ผู้จัดการหรืออธิการ ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และผู้ปฏิบัติงาน ในทีมฟุตบอลถ้าผู้เล่นกองหลังและผู้เล่นกองกลาง ประสานงานหรือเล่นได้ดี หรือแสดงบทบาทดี จะส่งลูกบอลไปยังกองหน้า เพื่อให้กองหน้านำลูกฟุตบอลไปยังประตูของคู่แข่ง และมิกองกลางช่วยสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะหัวหน้าทีม โอกาสที่ทีมงานฟุตบอลจะได้รับชัยชนะก็มีมาก แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าทีมฟุตบอลขาดการประสานงานที่ดีนักฟุตบอลขาดความเต็มใจในการเล่น และขาดทักษะเฉพาะตัวก็มีโอกาสน้อยที่จะได้รับชัยชนะ หรือมีโอกาสแพ้ได้ การทำงานเป็นทีม ในองค์กรหรือหน่วยงาน ทุกคนต่างมุ่งหวังที่ชัยชนะเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน และเพื่อความอยู่รอดขององค์กรหรือหน่วยงาน จะปิดโอกาสการแพ้ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หรือหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมควรมีดังนี้ 1) ทีมงานจะมีแหล่งข้อมูลมากกว่าคนเพียงคนเดียว เนื่องจากทีมงานจะมีบุคคลต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายในด้านพื้นฐานและประสบการณ์ที่สามารถนำมาร่วมกันคิดพิจารณาได้อย่างกว้างขวางกว่า เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดต่อการแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ทีมงานสามารถใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากทีมงานมีวิธีการในการทำงานหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ไขปัญหา 3) การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการอภิปรายแนวความคิดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง การได้มีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีมจะทำให้เราเกิดการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิดของตนเองและของทีมได้อย่างกว้างขวาง 4) ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้นเพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ซึ่งจะสร้างความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื่องจากตนได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดแนวทางนั้น ๆ ขึ้นมา 5) สมาชิกของทีมจะเข้าใจตนเองได้ดีขึ้น ขณะที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นการทำงานเป็นทีมจะทำให้เราเห็นภาพที่คนอื่นมองเห็นเราได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะข้อมูล สะท้อนกลับที่เราได้รับจะทำให้เราตระหนักถึงคุณลักษณะของตัวเราที่เรามองไม่เห็น แต่คนอื่นมองเห็น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการการบริหารทีมงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นหลักการของการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม การก้าววัตถุประสงค์ของทีมงาน ตลอดจนวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จะส่งผลดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

สมศักดิ์ เขาลาก (2544, หน้า 143-144) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนั้นมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมากเรายังจะกล่าวได้ว่าไม่เคยมีองค์การใดเลยที่สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยปราศจากทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการทำงานเป็นทีมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ทีมงานยังมีความสำคัญ ดังนี้

1. งานส่วนใหญ่ไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยคนคนเดียว ต้องอาศัยทีมงานเป็นสำคัญ
2. บ่อยครั้งที่องค์การมีงานเร่งด่วนก็ต้องระดม ทีมงานมาปฏิบัติเพื่อให้เสร็จทันเวลา

3. ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ร่วมทีมกันทำให้ทีมงานทำงานได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งรอบคอบ

สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2548, หน้า 20-21) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือองค์การที่มีทีมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรและมีความกังวลถ้าองค์กรกำลังอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำ ดังนั้น การรวมใจกันในการสร้างทีมงานจึงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยในสภาวะที่ตกต่ำ ดังนั้น การรวมใจกันในการสร้างทีมงานจึงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ๆ 7 ประการคือ 1) การมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมในกลุ่มสมาชิก 3) ความไว้วางใจ 4) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) การมีความคิดในเชิงบวก 6) การสื่อสารที่ดี และ 7) บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

จีระ งอกศิลป์ (2551, หน้า 82) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำเพียงคนเดียว โดยเฉพาะงานด้านการให้บริการ ทาง การแพทย์แผนไทย เช่น งานการผลิตยาสมุนไพร คลินิกการแพทย์แผนไทย เป็นต้น 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp.19-21) ได้กล่าวว่า ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีดังนี้ 1) บรรยากาศการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบาย และไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน 2) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปราย 3) สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม 4) สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นทุกเรื่องอย่างตั้งใจ 5) แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้ 6) การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน 7) การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ 8) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน 9) เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ 10) หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ยอมปฏิบัติตามอย่างไรเหตุผล และ 11) ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่าการดำเนินงานไปด้วยดีเพียงใด

พอร์เตอร์, และลอเลอร์ (Porter, & Lawler, 1975, p.98) ได้กล่าวว่า ความสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ทีมงานจะต้องถึงสิ่งสำคัญต่อไปนี้ 1) มีความไว้วางใจกัน 2) มีการสื่อสารกันในระบบเปิด 3) สามารถเผชิญกับข้อขัดแย้งต่างๆ ได้ 4) มีความร่วมมือร่วมใจกัน 5) มีสมรรถภาพในการดำรงรักษาและพัฒนาองค์การ

บริลล์ (Brill, 1976, p.22) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ การรวมกลุ่มทำงาน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกัน วางแผนงานให้สำเร็จ

วาร์นีย์ (Varny, 1997, p.74) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม นั้น ทีมจะมีประสิทธิภาพเพื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นซึ่งมารวมกันได้ความสนใจต่อเจตคติ (attitude) และทักษะ (skill) ของสมาชิกในทีมทุกคน ในการบริหารงานควรยึดหลักการการทำงานร่วมกันโดยจะต้องมีการสร้างทีมงาน ซึ่งนับเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานด้วยกัน เกิดการเรียนรู้ว่าทำอะไรจึงจะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การด้วยในคราวเดียวกัน

แม็คเกอร์ตี้, และมุส (McGurty, & Meuse, 2001, p.180) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของทีมและการทำงานเป็นทีมในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ 2 ประการคือ 1) ทีมมีความแพร่หลายสูงที่สุดในการประสานความร่วมมือในอเมริกาในปัจจุบัน 2) ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดที่ผสมกันหลายอย่างว่าทีมที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไรนักเรียนควรกล้าที่จะพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับทีมในฐานะที่จะไปประกอบอาชีพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถรวมพลังความรู้ ความสามารถของบุคคลในองค์การมาปฏิบัติงานได้สำเร็จทันเวลาและตามวัตถุประสงค์ แม้จะเป็นงานที่ยากลำบากแต่ก็สามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์การมีระบบการทำงานที่ดี ทุกคนในองค์การมีความสุขในการทำงาน องค์การมีความเจริญก้าวหน้า และปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2536, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมมี 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมงานชั้นสูง เป็นทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ กำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินสถานการณ์การแข่งขัน ตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ สมาชิกของทีมนี้อาจมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงทั้งที่เป็นคนในและนอกองค์การ การพัฒนางานและการจัดการภารกิจต่าง ๆ ของงาน

2. ทีมงานบริหาร เป็นทีมงานที่กำหนด จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน กำหนดระบบการจัดหาทรัพยากร การประสานงาน การควบคุมงาน การวางแผนปฏิบัติการ การพัฒนางานและการจัดการภารกิจต่าง ๆ ของงาน

3. ทีมปฏิบัติงาน เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ

4. ทีมงานด้านเทคนิค เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค ทางการผลิตหรือการบริการก็ได้

5. ทีมงานสนับสนุน เป็นทีมงานที่เกิดขึ้นนอกกระบวนการทำงานปกติ เป็นทีมงานที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อม

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538, หน้า 139-140) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีม นั้น ควรมีลักษณะต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน  
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด (Open-communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเกิดมาจากอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีม และมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

หลุย จำปาเทศ (2540, หน้า 111-114) ได้กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3 องค์ประกอบหลักๆ คือ

1. ลักษณะที่เกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม มีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ

2. ลักษณะที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงาน มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อการขัดแย้ง

3. ลักษณะที่เกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

รัตตัญญู เทียนปฐม (2550, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม นั้น ให้พึงระลึกไว้เสมอว่ามีทุกคนในทีมอิสระในตัวเองขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมแล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยคุณลักษณะของทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมต่อไปนี้คือสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน คือ 1) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน 2) จัดการด้วยตนเอง 3) พึ่งพาด้วยตนเอง และ 4) ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 190-191) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นทีมงานในองค์การอาจมีหลายประเภท ดังนี้

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่กำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายหลัก และพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ เพราะองค์การมีภารกิจ ที่กว้างจึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์การ บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การ โดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมระดับสูงมีดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างในค่านิยม กำหนดว่าองค์การเป็นตัวแทนของอะไร อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง อะไรคือสิ่งที่ผิด รักษาวัฒนธรรมขององค์การ และกำหนดการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกในทีมอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์การและเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัลและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์การ รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์การจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญ และประกันว่าองค์การมีสภาพที่เหมาะสมและสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล และกำหนดนโยบายขององค์การ

องค์การทุกองค์การต้องการทีมงานระดับสูง มันไม่ใช่เหตุบังเอิญที่ องค์การทางการค้าใหญ่บริหารโดยคณะกรรมการ คนในระดับสูงต้องการทีมงานสนับสนุนมากกว่าระดับอื่น ๆ ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน ปัญหาซับซ้อน ต้องได้รับการเอาใจใส่ ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ทีมระดับสูงเป็นสถานที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถของสมาชิกในทีมระดับสูง ในการทำงานพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะที่ทีมงานบริหารระดับนี้ เป็นผู้จัดตั้ง จุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก ทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของ สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญใน องค์กร การจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการ วิเคราะห์ข้อบกพร่องของหน้าที่ต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่ง สินค้า หรือ อาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ในภัตตาคารบนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบินได้ทั้งนั้น ซึ่ง นับเป็นคนทำหน้าที่เบื้องต้นขององค์กร บุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่าน กระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

4. ทีมวิศวเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์กร อาจเป็นมาตรฐานทาง เทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริหาร โดยเน้นเกณฑ์ วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่ว ทั้งองค์กร ในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้น ความต้องการในมาตรฐานก็จำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมวิศวเทคนิคนี้จึงมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติที่ทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกการ ไหลของงานตามปกติในองค์กร หน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุน ทางอ้อม นับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุทธิรัฐญารัตน์ มาลัย (2551, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีม ควรมีดังนี้ 1) ทีมต้องมีเป้าหมายแน่นอนและทุกคนยอมรับ 2) ถือความถูกต้องไม่จำเป็นต้อง ถูกใจ 3) ประนีประนอมมีน้ำใจร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน 4) ทุกคนมีความสำคัญ 5) อย่าเด่นแต่ผู้เดียวต้องเด่นทั้งทีม 6) เคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น 7) รู้จักแบ่งงานและ ประสานงานกัน 8) มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร 9) ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทีม 10) ไม่เอาไรต์เอาเปรียบและให้อภัยซึ่งกันและกัน

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994, pp. 300-304) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน และ 3) พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงาน

วูดคอค, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, p. 34) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมงานนั้น มีภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ 6 ประเภท ประกอบด้วย 1) ทีมกลยุทธ์ (strategic team) หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทีมกลยุทธ์จะมองไปข้างหน้า และทำ หน้าที่วางแผน ตลอดจนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ทีมบริหาร (management team) หมายถึง กลุ่ม

ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อผลงานขององค์กร 3) ทีมโครงการ (project team) หมายถึง คณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจ หรือทีมชั่วคราว 4) ทีมประสานงาน (coordination team) หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมเพื่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ยุ่ยากและสลับซับซ้อน 5) ทีมนักคิด (think-tank team) หมายถึง คณะบุคคลที่เสนอแนะแนวความคิดในการทำงานและเป็นผู้สนับสนุนในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ และ 6) ทีมปฏิบัติการ (work group) หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

ดาเยอร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีม นั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย 2) สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการปฏิบัติงาน 3) มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 4) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่น 6) ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 7) ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง 8) ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด และ 9) มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และสมาชิกของทีมการทำงาน

ร็อบบิ้น (Robbins, 2001, p. 64) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล นั้นจะต้องมี ลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (work design) ทีมงานที่มีประสิทธิผล ต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปงานจึงมีความสำคัญ โดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงาน และผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไรซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกทีมงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (context) มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (process) ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกันการกำหนดเป้าหมาย

เฉพาะทีม ความเชื่อมั่น ในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อม แกรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน

สรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมงาน ประกอบด้วย 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรอยู่เสมอ 2) ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน 3) ผู้นำให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 4) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน 5) ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทุกครั้ง เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีมงาน 6) มีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา และ 7) ปรับสภาพในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศให้มีความสุขร่วมกัน

## 6. บทบาทในการแก้ปัญหา

### 6.1 ความหมายของการแก้ปัญหา

รศนา อัจฉะกิจ (2537, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัญหากับทางออกของปัญหา

สมศักดิ์ ดิษฐลักษณะ (2541, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา หมายถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการดำเนินการ

วิทยา ไทยตรง (2542, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา การปฏิบัติเพื่อแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการดำเนินการ

วราภรณ์ ภูเจริญ (2543, หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา เป็นศิลปะเชิงกลยุทธ์ที่ต้องผ่านกระบวนการคิดการใช้สมองตรึงตรองเพราะปัญหาย่อมมีความซับซ้อน และการตีความประเด็นที่ซับซ้อนเหล่านั้น และที่สำคัญการแก้ปัญหามองอยู่บนสติสัมปชัญญะมากกว่าการใช้อารมณ์เป็นเชื้อเพลิงที่ดีของปัญหา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้งในองค์กร

รัชณี จิตตานนท์ (2544, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา หมายถึง ข้อเสนอแนะหรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ยุดา รักไทย, และชนิกานต์ มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา คือ การทำให้เกิดสภาพการณ์ตามที่บุคคลคาดหวัง

สารานุกรมบริเทนนิกา (Britannica Encyclopedia Online, 2006) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่ใช้ในการหาคำตอบของปัญหา

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา คือ การใช้ภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหารที่พยายามหาวิถีทางที่จะคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ให้ลดน้อยลง หรือให้หมดไป โดยการบวนการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ดังนั้น เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารควรเลือกใช้เทคนิคการตัดสินใจที่เป็นระบบ เพราะจะนำไปสู่การวิเคราะห์หาวิธีดำเนินการ หรือ

หาทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งจะทำให้เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาให้ให้ผลตามที่ต้องการสูงสุด

## 6.2 ความสำคัญของการแก้ปัญหา

บุตรี จารุโรจน์ (2548, หน้า 247) ได้กล่าวว่า ความสำคัญการแก้ปัญหาว่าเป็นกระบวนการของความพยายามที่ผู้นำหรือสมาชิกของทีมงานร่วมกันพิจารณาอย่างสุขุมรอบคอบเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กระบวนการแก้ปัญหามีด้วยกันทั้งหมด 6 ขั้นตอน

1. จำแนกแยกแยะปัญหาหรือเป้าหมาย (Identify the problem or goal) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดปัญหาขึ้นมาด้วยการตั้งคำถาม (questioning) เพื่อค้นหาปัญหา จากนั้นจะทำการแบ่งแยกประเภท (labeling) เพื่อทราบถึงความจำเป็นและความสำคัญของปัญหาแต่ละประเภท

2. กำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา (generate alternative solutions) ในขั้นตอนนี้เป็นการระบุแนวทางที่เป็นไปได้ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งสามารถกระทำได้โดยจะเริ่มจากการระดมสมอง (brainstorming) เพื่อหาแนวทางต่าง ๆ จากนั้นจะทำการจัดหมวดหมู่ (clustering) เพื่อง่ายในการเลือกแนวทางแก้ปัญหาในขั้นตอนต่อ ๆ ไป

3. จัดตั้งวัตถุประสงค์ของบรรทัดฐาน (establish objective criteria) ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของบรรทัดฐานที่จะใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีลักษณะของบรรทัดฐานสองลักษณะคือ บรรทัดฐานสำคัญในการแก้ปัญหา (essential criteria) และบรรทัดฐานที่ต้องการ (desirable criteria)

4. ตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับบรรทัดฐานมากที่สุด (decide on a solution that best fits the criteria) ในขั้นตอนนี้เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการการแก้ปัญหา โดยมีความสอดคล้องกับบรรทัดฐานที่มี ซึ่งการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหานั้นบางครั้งแนวทางที่ดีอาจจะไม่ได้รับเลือกเพราะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. ดำเนินการการปัญหา (proceed with the solution) ขั้นตอนนี้จะดำเนินการหลังจากเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาแล้ว โดยการดำเนินการแก้ปัญหาจะต้องมีการควบคุมให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกขึ้นมา

6. ประเมินผลการแก้ปัญหา (evaluate the solution) การดำเนินการขั้นตอนนี้จะเป็นการติดตามการดำเนินการที่เลือกขึ้นด้วยการประเมินผล โดยการประเมินผลนั้นจะช่วยทราบถึงสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ นอกจากนี้ยังใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหาในครั้งต่อไป

โนวาบิซ (Novabizz, 2001, p.84) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการแก้ไขปัญหานั้น จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลาย

โดยควรวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เสียก่อน แล้วพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ค้นหาวิธีแก้ไขไว้มากๆ อย่างน้อย 20 วิธี ซึ่งมีหลักง่ายๆที่ช่วยให้เราคิดได้มากขึ้นดังนี้คือ 1) พยายามคิดนอกกรอบประสบการณ์และความชำนาญที่เรามีอยู่ 2) ให้ความสำคัญกับทุกความคิดหรือทุกๆ วิธีแก้เท่าๆกัน 3) หลีกเสี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินความคิดใหม่ๆ ที่เพิ่งคิดออก แต่ควรใช้ความคิดนั้นเป็น ตัวกระตุ้นให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีแก้ที่สืบเนื่องต่อมา จากความคิดนั้น 4) แม้ว่าจะคิดหาทางแก้ได้ดีที่สุดแล้วก็ไม่ควรหยุดความพยายามที่จะคิดหาวิธีต่อไป 5) พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ทุกวิธีให้ชัดเจน เพราะจะช่วยทำให้เราเกิดความคิดใหม่ๆขึ้นมาได้

เดอ โบโน (Der Bono, 1999, p.112) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการแก้ปัญหา คือ การแก้ไขปัญหานั้น ต้องหลีกเลี่ยงการยึดติดกับวิธีการตายตัวที่เชื่อว่าจะนำไปสู่การแก้ปัญหานั้น หากแต่ควรจะต้องคิดว่า การแก้ปัญหานั้นยังมีทางเลือกที่สามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งทาง และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองว่า ทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดทั้งในแง่ขอความคุ้มค่าต่อค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และคุณค่าต่อองค์กร แต่กระนั้น การที่จะให้ผู้แก้ปัญหา คิดหาทางเลือกที่หลากหลายและนำมาใช้นั้น ว่าเป็นไปแล้วก็ไม่ใช่เรื่องง่ายครับ จำเป็นที่จะต้องอาศัยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นควบคู่กันไป

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ ความคิด ประสบการณ์ต่างๆ ประมวลเข้ากับ ส่วนประกอบของสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในปัจจุบัน เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการหรือบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

### 6.3 ลักษณะของการแก้ปัญหา

จุมพล หนีมพานิช (2535, หน้า 28-29) ได้กล่าวว่า ลักษณะของแนวคิดที่ว่า ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น อาจเกิดจากสภาพเงื่อนไขการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพการหยุดชะงักในการปฏิบัติงานหรือโอกาสที่การปฏิบัติงานที่สูญเสียไป การพิจารณาก้าวแรกหรือขั้นตอนแรกในการตัดสินใจจะต้องมีการระบุปัญหาหรือกำหนดประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนแล้วต่อมาทำางวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งทำให้เห็นว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ควรรับรู้หรือตระหนักนั้นคืออะไร บางประเด็นปัญหาอาจทราบได้จากการปฏิบัติงานตามปกติ หรือจากการตรวจสอบโดยการใช้เรื่องมือตรวจสอบหรือไม่ก็จากเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการตรวจสอบบางครั้งปัญหามีความยุ่งยากซับซ้อนทำให้ยากลำบากในการกำหนดประเด็นปัญหา เพราะมีตัวแปรมากมายที่จะต้องรวบรวมภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและเงินทอง และถึงแม้จะมีทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ตัวแปรต่าง ๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลารวบรวมประเด็นข้อมูลเหล่านั้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นของปัญหานั้น ๆ ออกมาให้ได้มากที่สุดและรับรู้หรือตระหนักถึงปัญหาที่สำคัญที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างจำกัด

ศิริวรรณ เสรรัตน์, และคนอื่น ๆ (2539, หน้า 130) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการแก้ปัญหาควรเริ่มจากการกำหนดประเด็นปัญหา เป็นงานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจในการจัดการ ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา

สถิตย์ กองคำ (2542, หน้า 115-118) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการแก้ปัญหาใด ๆ ก็ตาม ต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดประเด็นปัญหาไว้ดังต่อไปนี้ว่า การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาใด ๆ ต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาถึงปัญหาที่แท้จริงหรือปัญหาที่สำคัญที่สุด แต่ในบางครั้งอาจค้นพบและสามารถกำหนดประเด็นปัญหาได้โดยบังเอิญจากการตรวจสอบหรือจากวิธีการควบคุม และผู้บริหารจะต้องแยกแยะให้ได้ว่าปัญหาใดสำคัญกว่าปัญหาใด บ่อยครั้งที่ผู้บริหารเสียเวลาให้ความสนใจกับปัญหาที่สำคัญน้อยกว่า

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 188) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการแก้ปัญหาเป็นการรวบรวมหลักฐาน ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่กับปัญหาที่ต้องนำมากำหนดประเด็นนั้นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอยู่ 2 ประการ คือ ข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้นั้นมีความจริงอยู่อย่างไรและมีสารประโยชน์หรือคุณค่าต่องานที่จะต้องปฏิบัติต่อเรื่องที่ต้องกำหนดประเด็นปัญหาอย่างไร ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล สถานที่ เวลาและสถานการณ์หรือที่มาแห่งปัญหา

สุไรักษ์ หินทอง (2550, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการแก้ปัญหา มี 3 ประการ ดังนี้

1. ประสบการณ์ เช่น สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว พื้นฐานความรู้ทางการคิดแก้ปัญหา ลักษณะของปัญหา คุณวุฒิ และวุฒิของบุคคล
2. จิตพิสัย เช่น ความสนใจ ความตั้งใจ ความอดทน ความกระตือรือร้น และความพยายามที่จะคิดแก้ปัญหาของบุคคล
3. สถิติปัญญา เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผล ความจำ ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า ลักษณะในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 1) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 2) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงเหตุผลโดยยึดเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญเพื่อหาข้อสรุปในการแก้ปัญหา 3) นำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มาเป็นส่วนในการร่วมแก้ไขปัญหา 4) มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาย่างชัดเจน 5) สามารถหาสาเหตุของปัญหา และมีแนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักการที่เหมาะสมกับสภาพปัญหานั้น ๆ และ 6) สามารถหาทางออกให้แก่กรณีที่มีความขัดแย้งได้โดยไม่ก่อให้เกิดประเด็นความขัดแย้งขึ้นใหม่

## 7. บทบาทในการสอนงาน

### 7.1 ความหมายของการสอนงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การสอนงาน คือ การแนะนำเทคนิคในการทำงานที่เกี่ยวข้องหรือความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หรือการแนะนำให้เกิดปรับปรุงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ดีขึ้น ทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

อัครพร อังกินันท์ (2546, หน้า 305) ได้กล่าวว่า การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสอนหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมที่ในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ชนิตร์สรณ์ ตริวิทยาภูมิ (อ้างถึงใน ,Thaicoonline) ได้กล่าวว่า การสอนงาน (coaching) คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับงานโดยมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน แล้วให้ผู้รับการสอนงานลงมือทำ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิดเป็น ทำเป็น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน และเกิดความมั่นใจในการทำงาน

สมคิด บางโม (2551, หน้า 88) ได้กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการทำงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีการสังเกตและทักษะในเรื่องสอนจริง ๆ

สาวิตรี ลำดับศรี (2556) ได้กล่าวว่า การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย มีวัตถุประสงค์และข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

สุชาติ ชินวงศ์ (2556, ตุลาคม 3) ได้กล่าวว่า การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้สอนหรือแนะนำให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานว่า มีวัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business Essentials Series, 2007, p.69) ได้ให้ความหมายการสอนงาน (Coaching) คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานต่างก็มุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาความสามารถของบุคลากร

สรุปได้ว่า การสอนงาน คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับงานโดยมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน แล้วให้ผู้รับการสอนงานลงมือทำ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน คิดเป็น ทำเป็น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน และเกิดความมั่นใจใน

การทำงาน เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น และลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการ  
สอนงานที่ดีนั้นจะเพิ่มผลงานของหน่วยงานและองค์การให้การทำงานมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลมากขึ้น

## 7.2 ความสำคัญของการสอนงาน

โอเคเนชั่น ( Oknation , 2552) ได้กล่าวว่า ความสำคัญและบทบาทของการ  
สอนงาน มีดังต่อไปนี้ 1) ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมี  
ประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน 2) การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้อง  
สมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงาน จากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้  
เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) การปฏิบัติงานสะดวก  
รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 4) ไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง  
5) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

บทบาทของผู้สอนงาน 1) ให้การสนับสนุนแก่พนักงานที่สนใจในการปรับปรุง  
การทำงาน 2) ให้การสนับสนุนสำหรับพนักงานที่สนใจในการปรับปรุงทักษะและประสบการณ์ใหม่  
3) ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่ต้องการทิศทางของอาชีพ 4) ให้ Feedback ของการปฏิบัติงาน  
อย่างจริงใจและเป็นธรรม 5) ให้การสนับสนุนหรือแนะนำสำหรับพนักงานที่สนใจในการเปลี่ยน  
งานภายใน

สาวิตรี ลำดับศรี (2556, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การสอนงานมีคุณค่าพิเศษทำ  
ให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใน  
ทุกระดับ ความสำคัญของการสอนงาน มีดังต่อไปนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมี  
ประสิทธิภาพลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน

2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิค  
การปฏิบัติงานจากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

4. ไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง

5. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะ  
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบทอด  
งานได้

ณรงค์วิทย์ แสหนอง ( 2556, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการสอน  
งานมีคุณค่าพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพ  
ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ความสำคัญของการสอนงาน มีดังต่อไปนี้ 1) ไม่เกิดการลองผิด

ลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพลดความ ผิดพลาดเสียหายและ เวลาการทำงาน 2) การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการ ปฏิบัติงาน จากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน 3) การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุง งานให้ดีขึ้น 4) ไม่เสียเวลาแก่ทีมงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง 5) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6) ทำให้องค์ ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบทอดงานได้

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2547, ย่อหน้า 2) ได้กล่าวว่า บทบาทความสำคัญ ของการสอนงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสอนงานว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนงานมีบทบาท ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานที่ควรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติหลายประการ ดังนี้ 1) ส่งเสริม ซึ่ง การสอนงานโดยการส่งเสริมจะแตกต่างกับการสั่งสอน การส่งเสริมจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการ สอนงานรู้จักคิดและกระทำด้วยตนเอง 2) สร้างสรรค์ โดยการสร้างบรรยากาศของความ ไว้วางใจ ให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สถานที่แห่งนี้คือที่ทำงานที่เขาสามารถทุ่มเทและทำงานได้โดย ไม่ต้องกังวลใด ๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจากการทำงานขึ้นมา นั่นก็เป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ 3) กระตุ้น เพื่อให้ความรับผิดชอบในสถานการณ์การเรียนรู้ โดยปรับให้สอดคล้องกับแต่ละ บุคคล 4) ช่วยแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติและระหว่างการสอนงาน

สาวิตรี ลำดับศรี (2556, หน้า 8) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชาใน การสอนงาน คือ คือการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายให้ทุกคนร่วมกันทำงาน นำไปสู่ จุดหมายเดียวกัน คอยดูแลเมื่อมีปัญหาติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ลูกน้องเกิดแรงคิดในการ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวกขึ้น เบาทรงขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทน อดกลั้นใน การที่จะสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและจริงใจด้วยความรักและความหวังดี เพื่อให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในงานและนอกจากการสอนงานแล้วผู้บังคับบัญชายังคงต้องมี เทคนิคในการสอนอีกด้วย เทคนิค คือ วิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผล ถือ ว่าเป็นวิธีการที่ใช้โดยผู้ชำนาญการ คือเทคนิคในการสอนงาน และยังมีเทคนิคอีกหลายอย่างที่ ควรจะทราบ คือ

1. เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้ ใช้ในกรณีที่ทราบว่าใครจำเป็นต้อง ได้รับการสอนงานในเรื่องใด
2. เทคนิคการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อม เป็นการสร้างบรรยากาศเป็น กันเอง ทำให้ผ่อนคลายความเครียด ไม่เน้นพิธีการ
3. เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ จะคำนึงถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ ของงาน ทำให้ผู้รับการสอนเกิดความรู้สึกลอยากเรียนรู้

4. เทคนิคการอธิบาย เป็นการสอนให้ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เคยทำมาก่อน มีการพูดบอกเล่า “วิธีการ” พร้อมทั้งอธิบายตามขั้นตอนการทำงาน จะต้องเป็นการสื่อสารสองทาง ให้มีการซักถาม

5. เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู

6. เทคนิคการให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ เทคนิคนี้ถ้าจะให้ผู้รับการสอนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต้องมีการลองทำในขณะที่ทำการสอน เพราะถ้าหากมีข้อผิดพลาดจะได้แก้ไขได้ทันที

7. เทคนิคการทดสอบและติดตามผล เมื่อมีการสอนงานแล้วจะต้องมีการทดสอบเพื่อให้เห็นว่าทำได้และเกิดการเรียนรู้จริง ซึ่งในระยะการติดตามผล ผู้ฝึกสอนควรหมั่นตรวจสอบการทำงานของผู้รับการสอนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานต่อไป

8. เทคนิคการทำให้เกิดการเรียนรู้ อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โอกาสหรือเหตุการณ์ต่างๆ เทคนิคต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับการสอน หากผู้รับการสอนทำได้ดีถูกต้องสมบูรณ์ ควรมีการชมเชยเพื่อให้กำลังใจและอยากเรียนรู้มากขึ้น

9. เทคนิคการสร้างความเชื่อมั่น เป็นการทดลองทำด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญทำให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้

วรเทพ ยอดดี (2552, ตุลาคม 3) ได้กล่าวว่า ความสำคัญ และประโยชน์ ของ การสอนงาน มีดังนี้ 1) ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายกับลูกน้อง 2) นายกับลูกน้อง ใจกว้างใจกันและเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 3) ช่วยป้องกันความ ผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก 4) ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน 5) ช่วยให้องค์ ความรู้ในองค์กรถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 10) เกิดการถ่ายทอดงานและ เทคนิคการปฏิบัติงาน จากนายไปสู่ผู้ร่วมทีมงาน(ลูกน้องทั้งหมด) 7) ช่วยให้เกิดความรู้ในการ ทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 8) ทำให้้องค์ความรู้ไม่ติดตัวนายเมื่อนายออก จากงาน ทำให้มีผู้สืบทอดงานและสืบทอดตำแหน่งได้

สมัศร (2555, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติ ในการสอนงานมีสี่ประการ ดังนี้ 1) ส่งเสริม ขอบเน้นว่าแตกต่างจากการสั่งสอน การส่งเสริม เป็นไปเพื่อกระตุ้นให้รู้จักคิดและกระทำด้วยตนเอง 2) สร้างสรรค์ บรรยากาศของความไว้วางใจ ให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสถานที่แห่งนี้คือที่ทำงานที่เขาสามารถทุ่มเทและทำงานได้โดยไม่ต้อง กังวลใด ๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจากการทำงาน นั่นก็เป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ 3) กระตุ้นเพื่อให้คง ความรับผิดชอบในสถานการณ์การเรียนรู้โดยปรับให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล 4) ช่วยแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการสอนงาน คือ การสนับสนุน ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้าใจการทำงานและทราบถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจาก

การปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสนับสนุนความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาขององค์กร

### 7.3 ลักษณะของการสอนงาน

โอเคเนชั่น ( Oknation , 2552) ได้กล่าวว่า ลักษณะในการสอนงาน ควรมีดังนี้

- 1) ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
- 2) ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
- 3) ต้องให้ผู้รับการสอนรู้ว่าจะงานอยู่ในขั้นตอนไหน และจัดการสอนให้มีสภาพเหมือนปฏิบัติงานจริง
- 4) ทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์
- 5) ทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้รับการสอน ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ

ชนิตร์สรณ์ ตรีวิทยาภูมิ ได้กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ ในการสอนงาน ดังนี้

- 1) ผู้สอนงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานอย่างละเอียด สามารถตอบคำถาม ของผู้ฝึกงานได้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท
- 2) ผู้สอนงานต้องเต็มใจที่จะให้ความรู้แก่ผู้ฝึกงาน
- 3) ผู้สอนงานต้องเต็มใจที่จะเสียสละเวลาบางส่วนเพื่อการสอนงาน ซึ่งในบางครั้งอาจใช้ เวลานานพอสมควร
- 4) ผู้สอนงานและผู้ฝึกงานต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน และมั่นใจในแนวทางการ สอนงาน ผู้บังคับบัญชาทุกคนอาจจะไม่ใช่ผู้สอนงานที่ดี บางคนทำงานเก่งแต่สอนคนอื่นไม่เป็น หรือไม่ต้องการส่งต่อความรู้ของตนเองให้กับคนอื่น นอกจากนี้ยังมีปัญหาสำคัญ คือ ความรู้และ ทักษะในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอด ความรู้ก็ไม่หยุดนิ่งด้วยเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมากและทำงานมานานอาจจะไล่ตามเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานไม่ทัน บางหน่วยงานแก้ปัญหาเหล่านี้ด้วยการจัดฝึกอบรมเทคนิค การ สอนงานให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพื่อที่จะนำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับลูกน้อง ได้อีก เป็นจำนวนมาก

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2556, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ลักษณะและเทคนิคของการสอนงาน ต้องมีความชัดเจนว่า สอนใครและสอนอะไรเนื้อหาที่สอนต้องสัมพันธ์กับผู้เรียนซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลางหรือระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานการสอนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คิดเป็น ทำเป็น หรือให้เกิดจิตสำนึกหรือเป็นการผสมผสานของวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งอย่างทั้งนี้ต้องไม่ลืมศักยภาพของผู้สอนและผู้เรียนด้วย ในส่วนของศักยภาพของผู้สอน จะต้องมีความรู้จริงในเรื่องที่ทำการสอนมีอุปกรณ์การสอนที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้และจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นให้ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนศักยภาพของผู้เรียน ผู้สอนจะต้องดูว่าผู้เรียนยังขาดในส่วนตัว และเติมส่วนที่ขาดนั้นให้เหมาะสมกับเรื่องทำการสอน ทั้งในด้านการคิด การทำการปลูกจิตสำนึก

สมาคมอาชีวศึกษา (2556, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการสอนงานที่พึงมีอย่างน้อยก็คือการกระทำตามคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการที่สามารถช่วยแก้ไข ช่วยพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งควรประกอบด้วย 1) เต็มใจและมีปฏิสัมพันธ์ คือการให้และรับ มีการถาม การแบ่งปันข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดโดยทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนควบคุม 2) เป็นรูปธรรม ใช้ถ้อยคำในการสอนงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมไม่คลุมเครือการพูดคุย สนทนา ในระหว่างการสอนงานมุ่งไปที่ว่าอะไรบางอย่างที่สามารถแก้ไขได้ อะไรที่สามารถเรียนได้ หรือสามารถพัฒนาได้ 3) ความเป็นเหตุเป็นผล ผู้สอนรักษาการสนทนาให้อยู่ในวัตถุประสงค์ พยายามแสวงหาข้อมูลให้รอบด้านก่อนที่จะกำหนดวิธีการแก้ปัญหา 4) ให้เกียรติและยอมรับกันในฐานะผู้สอนพึงหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่สื่อให้เห็นถึงการดูหมิ่นว่าด้วยหรือถากถางเสียดสี ตัดสินประเมินเขาให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ลักษณะของการสอนงาน ประกอบด้วย 1) มีการแนะนำให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ 2) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกด้านการทำงาน 3) ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน 4) มีการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ อย่างจริงใจ และเปิดเผย และ 5) มีติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่ได้สอนงานไปแล้วอย่างต่อเนื่อง

## 8. บทบาทในการบริหารงาน

### 8.1 ความหมายการบริหาร

วิจิตร ศรีสอาน (2535, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น บุคคลอื่น บุคคลจะไม่ใช้ผู้บริหารถ้าหากว่าไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

จิตการุณ วัชรราชันย์ (2544, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การบริหาร เป็นการดำเนินงานร่วมกัน โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานนั้นๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสั่งการและทำงานร่วมกับผู้อื่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงหน้าที่หลักของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) เงินทุน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (critical moment) ร่วมมือ

ร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิเยาว์ (2551 หน้า 1) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เดล (Dale 1973, p. 4) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง “กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า

เซอร์จิโอวานนี, และคนอื่นๆ (Sergiovanni, et al., 1980, p.5) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

The Grolier International Dictionary (1992, p. 11) ได้กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะหรือการนำนโยบายของรัฐบาล ธุรกิจหรืองานราชการของรัฐไปปฏิบัติ

ฮาร์เบิร์ต (Dr.Herbert A. Simon, 2003, p.93) ได้กล่าวว่า “การบริหารคือศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ” (Administration is the art of “getting things done”) หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1987, p.62) ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป”

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้หลักการ ทฤษฎี กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่กำหนดไว้ และนอกจากนั้น ผู้บริหารยังต้องทำการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว ปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม โดยอาศัยทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะตัว เพื่อจะได้นำไปสู่ผลสำเร็จของงานตามที่มุ่งหวังไว้

## 8.2 ความสำคัญของการบริหาร

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะบทบาท และความสำคัญของการบริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับอารยธรรมและการดำรงชีพของมนุษย์เลยทีเดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณี และวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น โดยเรียนรู้

จากประสบการณ์ และความเชื่อถือได้ ทั้งนี้โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์กร การบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นในหมู่มนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม โดยธรรมชาติแล้วสังคมของมนุษย์ ย่อมรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นพวกไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวได้ ธรรมชาติจึงสอนให้มนุษย์รู้จักพึ่งพาอาศัยกัน รวมกำลังกัน ป้องกันภัยอันตราย สอนให้มีการเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์แก่กันในหมู่มวลสมาชิก นับแต่ กลุ่มชั้นปฐม คือครอบครัวไปจนถึงกลุ่มใหญ่คือองค์กร และสถาบันในสังคม

ประพันธ์ สุริหาร (2539, หน้า 31) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารมีดังนี้ 1) การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป 2) กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรม 3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน 4) โดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

ธงชัย วงศ์สุวรรณ (2540, หน้า 14,17-18) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารหรือการจัดการที่สำคัญ 5 ประการคือ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) การควบคุม (controlling) ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กัน ส่วนบทบาทของผู้บริหารแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มของบทบาททางด้านระหว่างบุคคล (interpersonal roles) เช่น บทบาทประมุขขององค์กร (figurehead) บทบาทผู้นำองค์กร (leader) บทบาทผู้ประสานงาน (liaison) กลุ่มของบทบาทที่เกี่ยวกับสารสนเทศ (informational roles) เช่นบทบาทผู้ตรวจสอบติดตามสถานการณ์ (monitor) บทบาทผู้ให้ข่าวสารหรือข้อมูล (disseminator) บทบาทโฆษกขององค์กร (spokesman) และกลุ่มบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (decisional roles) เช่น บทบาทของผู้ประกอบการ (entrepreneur) บทบาทของผู้แก้ปัญหา (disturbance handler) บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (negotiator)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 5) ได้กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารอาศัยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมโนทัศน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 24) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการบริหารของผู้บริหารคือ การนำทรัพยากรมาบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

1. การวางแผน (planning) ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย
2. การจัดองค์กร (organizing) เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วยสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน

3. การนำ (leading) เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ (directing) ประกอบด้วย การจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน

4. การควบคุม (controlling) ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน

เสนาะ ดิเยาว์ (2551 หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารนั้น แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมคืออาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น การทำงานกับคนและโดยอาศัยคนนั้นต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาธะสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1.1 มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดี

1.2 มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์

1.4 มีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมึลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมาย จะต้องมึระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายจะต้องระบุวันเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิผล (effective-ness) หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคืองานบรรลุผลตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนักอยู่สองข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถ

คืนกลับมาใหม่ได้และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมนี้อาจได้กล่าวอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประการ

5.1 โลกที่ไร้พรมแดน กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า ปัจจุบันโลกดูเหมือนจะเล็กลงและไม่มีพรมแดนประเทศขีดกันไว้ในเรื่องของการขนส่ง การสื่อสาร ดนตรี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ข่าวสารข้อมูล การใช้ชีวิตทันสมัย และการบริโภค เป็นต้น บริษัทต่างๆ จึงทำธุรกิจได้ทั่วโลกโดยมีการกีดกันน้อยลง คนสามารถไปมาหาสู่กันโดยไร้พรมแดน มีคนต่างเชื้อชาติทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องบริหารงานในลักษณะผู้บริหารข้ามวัฒนธรรมมีการทำงานเป็นทีมหรือบริหารงานโดยความร่วมมือกันมากขึ้น

5.2 การบริหารคุณภาพ ผู้บริหารโดยเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริการเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารคุณภาพที่เคยตรวจสอบสินค้าในตอนท้ายของกระบวนการผลิตหรือเมื่อสินค้าทำเสร็จแล้วก็เปลี่ยนเป็นตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างกระบวนการผลิต หรือเมื่อสินค้ายังผลิตไม่เสร็จเพื่อปรับเครื่องจักรไม่ให้เกิดการสูญเสียขึ้น การบริหารที่เคยแก้ไขสาเหตุที่ทำให้สินค้าไม่ได้คุณภาพก็เปลี่ยนเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่บุคลากร กระบวนการผลิต และตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพนี้เรียกว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management)

5.3 การทำลายสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันมนุษย์เผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นพิษ อันเกิดจากการทำลายป่า อากาศ โลกร้อนขึ้น การเสื่อมสลายของโอโซน สิ่งแวดล้อมเป็นพิษปนเปื้อนอยู่ในอาหาร อากาศและมลภาวะในอากาศน้ำและในดิน เป็นต้น ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นนักการเมือง หรือนักบริหารก็ตามจะต้องนำเอาการทำลายสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มารวมไว้ในการบริหารงานที่จะป้องกันหรือยุติการทำลายสิ่งแวดล้อม

5.4 การตื่นตัวทางด้านศีลธรรมและจรรยา ในปัจจุบันผู้บริหารจะถูกกดดันจากสังคม ผู้บริโภค

แคทซ์ (Katz, 1955, pp. 33-42) ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการบริหาร ของผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะด้านเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะด้านเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารการทำงานกับคนในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การ สามารถที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ สามารถที่จะเห็นว่าส่วนต่างๆ ขององค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร

เดรก, และโร (Drake, & Roe, 1986, pp.33 – 34) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร ในโรงเรียนนั้นมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้อันประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) ด้านบุคคลประกอบด้วย นักเรียน ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ 2) เวลา ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษาต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล หน้าที่ ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การให้ข้อมูลอะไร กับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษาย่อมต้องใช้วัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของทางการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) งบประมาณผู้บริหารการศึกษาควรต้องทราบว่า ภายในวงเงินที่ได้รับจำกัด ควรจะต้องทำอะไรก่อนและทำอะไรทีหลัง สิ่งเร่งด่วน สิ่งใดไม่เร่งด่วน เพราะไม่สามารถทำได้พร้อมกัน และ 6) สถานที่ ผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสำหรับผู้บริหารนั้นจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำสิ่งต่างๆ ที่ได้รับจนเป็นผลสำเร็จ โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม หลักการบริหารจะช่วยเป็นแนวทางให้นักบริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการมีหลักเกณฑ์ ย่อมช่วยให้นักบริหารปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 8.3 ลักษณะของการบริหาร

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, หน้า 412) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการบริหาร เพื่อความมีประสิทธิภาพ มองในทัศนะเชิงทฤษฎีและเชิงพัฒนาแล้ว ยังมีทัศนภาพทางการบริหาร (managerial perspective) 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skill) ได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญต่อการนิเทศ การจูงใจการทำงาน และการนำพนักงาน เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ทักษะด้านมโนคติ (conceptual skill) ความสามารถทางด้านจิตใจ อันจะทำให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ และตีความข้อมูลต่างๆ สามารถทำให้ได้รับข้อมูลที่มีความหมาย อันเกิด

จากความไม่เพียงพอหรือขัดแย้งอยู่เสมอ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านมโนคติ ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะในการวิเคราะห์ ทักษะในการจัดการ ทักษะในการตัดสินใจ และทักษะในการจัดสรรทรัพยากร

3. ทักษะในการบริหาร (administrative skill) เป็นความสามารถในการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการกำหนดนโยบาย กำหนดวิธีการดำเนินงาน กระบวนการงาน กระดาษ เป็นที่ส่วนขยายต่อเนื่องจากทักษะอื่น โดยเฉพาะความสามารถในด้านมโนคติ

4. ทักษะด้านเทคนิคปฏิบัติ (technical skill) ความสามารถในการใช้ความรู้ เครื่องมือ และเทคนิควิธี ในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะอย่าง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540, หน้า 24-25) ได้กล่าวว่า ลักษณะทางการบริหารงานของผู้บริหาร ประกอบด้วยทักษะ 3 ทักษะ ที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร ประสบผลสำเร็จได้แก่ทักษะด้านเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการจัดการ ซึ่งเป็นทักษะในด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ความชำนาญการของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากร การประเมินผลและติดตามผลในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 68-69) ได้กล่าวว่า ลักษณะการบริหาร ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน คือ รู้ว่างานที่ต้องทำในหน้าที่ ของตนเองมีอะไรบ้างและจะทำงานนั้นๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องทำให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย

2. ทักษะในด้านความคิดรอบยอด คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มีสายตาไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่จะเกิดขึ้น จากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กรหรือโรงเรียนที่ตนเป็นผู้บริหาร

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครู และบุคคลกรแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูในโรงเรียนและบุคคลในสังคมโดยทั่วไป

ประเสริฐ เศรษฐพันธ์ (2542, หน้า 88) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารงานโรงเรียนประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน และงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

วรารัตน์ เขียวไพโร (2542, หน้า 54) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารงาน คือ เป็นงานของผู้บริหารซึ่งมีความซับซ้อน โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ และไม่ใช่องค์การมีรูปแบบหรือขนาดที่แตกต่างกันผู้บริหารทุกองค์การ มีความต้องการทักษะการบริหารพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค

มานิตย์ คณะวาปี (2546, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารงาน ของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่ประจักษ์ไวทยากร (conductor) ของวงออร์เคสตรา (orchestra) โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากร ให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล คุณภาพที่กล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงว่ามีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น จะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารเกิดประสิทธิภาพหรือเกิดทักษะในการบริหารแต่อย่างใด ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะในการบริหารซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จูลิค, และ ยูวิก (Gulick, & Urwick, 1973, p. 937) เป็นนักบริหารชาวอังกฤษ ได้กล่าวว่า ลักษณะหน้าที่กระบวนการบริหารมี 7 ประการซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงานในระบบราชการไทย เรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” มีหลักการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co - ordination)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1946, p. 245) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของหลักการบริหาร ตามแนวคิดของเวเบอร์ โดยเน้นหลักการของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ โดยอาศัยกฎระเบียบ เน้นความเป็นวัตถุวิสัยและเป็นกลาง ไม่นำความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ โดยใช้หลักแบ่งงานกันทำ และมีการกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน

2. หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชาและชั้นของอำนาจ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับชั้น

3. ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความชอบพอส่วนตัวมาใช้ในการทำงานซึ่งเป็นการขัดต่อหลักคุณธรรม

4. หลักการเกี่ยวกับกฎระเบียบที่มีการเขียนไว้ มีกฎระเบียบในการทำงาน โดยอาศัยเอกสารที่มีการเขียนไว้อย่างเป็นทางการ

5. การคัดเลือกและการแต่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเลิศในด้านหน้าที่การทำงาน ความสามารถและผลงานเป็นสำคัญ

อังรี ฟาโยล (Henri Fayol, 1949, pp.312-314) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการบริหาร ที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้นำ 14 หลักการ ซึ่งมีสาระดังนี้ 1) การแบ่งงานกันทำ 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) เอกภาพในการบัญชา 4) เอกภาพในการอำนวยการ 5) การรวมอำนาจ 6) วินัย 7) ผลประโยชน์ของบุคคลควรเป็นรองผลประโยชน์ของส่วนรวม 8) การใช้ผลตอบแทน 9) ความเป็นระเบียบเรียบร้อย 10) ความเสมอภาค 11) ความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน 12) ความคิดริเริ่ม 13) สายการบังคับบัญชา 14) ความสามัคคี

แคทซ์ (Katz, 1995, pp.32-42) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการบริหาร ที่ได้คิดค้นวิธีการบริหารมีชื่อว่า “ทฤษฎีสามทักษะ” (three – skills method) โดยพบว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ความจำเป็นที่ต้องมีหรือต้องใช้ทักษะทั้งสามในการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมนโมติน้อยกว่าตามลำดับ ส่วนผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค น้อยลงกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้น ย่อมต้องใช้ทักษะด้านมนโมติและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนทักษะด้านเทคนิคใช้น้อย เพราะผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางได้รับผิดชอบดำเนินการไปเป็นส่วนใหญ่แล้ว

แรมเซเยอร์, และคนอื่นๆ (Ramseyer, et al., 1995, p. 18) ได้กล่าวว่า ลักษณะการบริหารงานประกอบด้วย 8 ลักษณะ กล่าวคือ 1) พัฒนาการสอนและหลักการ 2) งานธุรการ การเงินและการบริการต่างๆ ของโรงเรียน 3) เป็นผู้นำชุมชนที่ตั้งอยู่ 4) งานบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) การจัดการรถรับส่งนักเรียน 7) จัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง 8) ปกครองดูแลนักเรียน

โรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz , 1995, p.165-169) ได้กล่าวว่า ลักษณะการบริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารนั้น มี 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหารคือ

1. ทักษะในเรื่องเทคนิค (technical skills) ทักษะนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะนำความรู้พิเศษหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ซึ่งหากจะพิจารณาถึงทักษะของบุคคลบางวิชาชีพเช่น วิศวโยธาหรือแพทย์ผ่าตัดช่องปาก เราอาจจะพิจารณาไปที่ทักษะทางด้านเทคนิคของบุคคลเหล่านี้ว่ามาจากการศึกษาอย่างเข้มข้น เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learn-ing) อันได้จากประสบการณ์และการฝึกฝนความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานนั้น ๆ ซึ่งความจริงแล้วไม่จำเป็นจะต้องเกิดจากการเรียน (learn) ในโรงเรียน หรือเกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไปด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานทุกประเภทต้องการทักษะความชำนาญพิเศษเพียงบางประการ และคนส่วนมากจะมีการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิคของตนเองจากการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ทักษะในเรื่องคน (human skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความเข้าใจและความสนใจการจูงใจผู้อื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคลคือความหมายของทักษะในเรื่องของคน มีผู้บริหารจำนวนมากที่มีทักษะในด้านเทคนิค แต่กลับไม่มีความรู้เพียงพอในการสื่อสารระหว่างบุคคล อันส่งผลให้ผู้บริหารดังกล่าวกลายเป็นผู้ฟังที่ลุ่มเหลว ไม่สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นและอาจต้องประสบกับความยากลำบากเมื่อต้องทำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญก็คือผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยการประสานงานร่วมกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นผลให้ต้องมีทักษะในเรื่องของคนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ทำการสื่อสารและทำการจูงใจและมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางสภาวะจิตในการที่จะวินิจฉัยวิเคราะห์และหาหนทางวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน อันถือเป็นทักษะในเรื่องของการสร้างความคิดหรือมโนทัศน์ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ซึ่งต้องการความสามารถของผู้บริหารในการที่จะค้นพบว่าอะไรคือปัญหาแล้วค้นหาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งต้องการความสามารถของผู้บริหารในการที่จะค้นพบว่าอะไรคือปัญหาแล้วค้นหาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกแล้วเอาวิธีการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารบางคนอาจจะมีรู้ความสามารถในเรื่องเทคนิคและเรื่องของคนแต่ยังอาจลุ่มเหลวในเรื่องของการจัดการ เนื่องจากไม่มีความสามารถที่จะจัดกระบวนการในการคิดหาเหตุผลอย่างเป็นระบบและตีความข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเราแบ่งทักษะของผู้บริหารในแต่ละระดับว่ามีความต้องการทักษะ (Skill) ในการบริหารที่แตกต่างกันไปได้ดังนี้

1. ถ้าหากเป็นผู้บริหารในระดับสูง ขององค์การจำเป็นจะต้องใช้ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่เป็นการมองการณ์ไกลมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองลงมา อันดับสุดท้ายเป็นทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน

2. ถ้าหากเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์เป็นอันดับแรก ส่วนการใช้ความคิดก็เป็นอันดับสองรองลงมา ส่วนอันดับสุดท้ายก็เป็นทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน

3. ถ้าเป็นผู้บริหารระดับล่าง จำเป็นจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติเป็นความสำคัญอันดับแรก ซึ่งทักษะในการใช้มนุษย์สัมพันธ์ก็เป็นอันดับสองรองลงมา อันดับสุดท้ายเป็นทักษะในการใช้ความคิด

สรุปได้ว่า ลักษณะของการบริหารงาน ประกอบด้วย 1) มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ 2) มีการมอบหมายงานที่ตรงตามศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน 3) มีเทคนิค วิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) มีวัตถุประสงค์การทำงานและเป้าหมายที่ชัดเจน และ 5) สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

บังอร อินทราณี (2546, หน้า 95) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

วุฒิชัย วรชิน (2546, หน้า 74) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ทวีป กิตา (2548, หน้า 84) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ตามทฤษฎีสามมิติ ของวิลเลียม เจ.เรตติน ด้านการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิ ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบการบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโทร้อยละ 62.50 มีแบบการบริหารแบบประสิทธิภาพผลสูง ในลักษณะผู้นำแบบผู้บุกเบิกงานสำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป ร้อยละ 21.60 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกเบิกงานร้อยละ 3.41 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 43.68 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกเบิกงาน

2. แบบการบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโทขึ้นไป ส่วนร้อยละ 28.41 ไม่แสดงลักษณะรูปแบบการบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนที่ชัดเจน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 42.11 ไม่แสดงลักษณะแบบ

สมเกียรติ ลีลาพจนานพร (2547, หน้า 81-82) ได้ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 สำนักบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่าผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันแต่เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บรรจบ อินทร์น้ำ (2547, หน้า 92-93) ได้ศึกษา คุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า 1) คุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ภาพรวมทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ภาพรวมทั้ง 3 ด้าน เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียน และระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนา พันธุ์ไว ( 2547, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก จำนวน 63 คน และครูผู้สอน จำนวน 152 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 215 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 70 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F เมื่อพบความ

แตกต่างทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วิทยา ประชากุล ( 2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้ง 7 ด้านได้แก่ ด้านการเตรียมพร้อมของสถานศึกษา ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ด้านการสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาพบว่า มีบทบาทอยู่ในระดับมากและเมื่อทำการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามตำแหน่งพบว่า มีความแตกต่างกัน

บุญตา ไ้เลิศ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีบทบาทในระดับมากทั้ง 4 ขั้นตอน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรสูงสุด รองลงมาเป็นขั้นการนำหลักสูตรไปใช้ ขั้นศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และขั้นการประเมินผลหลักสูตร ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโดยจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารแตกต่างกันแต่เมื่อเปรียบเทียบตามบทบาทในสถานศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ไกรพจน์ บุญประเสริฐ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในฐานะที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นนิติบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารวิชาการ 2) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี มีบทบาทในการส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษามากกว่าผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 11– 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 20 ปี มีบทบาทในการส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 11- 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิญา แก้วชื่น (2549,บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหาร การศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) เพื่อสร้าง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน จาก การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการ สังเกตและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง ที่จัดการศึกษาได้ประสบ ผลสำเร็จ และ 3) เพื่อตรวจสอบและนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลัก ธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเทคนิคการสนทนากลุ่ม จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการ พัฒนาที่ยั่งยืน มีการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านภาระงาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรมความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า และใช้หลักการพัฒนาที่ ยั่งยืน 4 ประการ ได้แก่ การสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือการสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และการมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา

ฐิติพงษ์ คล้ายไยทอง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงدلใจ พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงدلใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตาม สถานภาพด้านเพศ อายุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครูอาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง

ทิพรัตน์ โหรรพ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 จากการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสื่อสารที่ดีอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาตนเองและด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชชัย มีประเสริฐ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ภาพรวมทั้งสามด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมทั้งสามด้านเมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน และระดับการศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน

ชนินทร ศรีทอง (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในตามการรับรู้ของบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริง ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในภาพรวม พบว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพ การศึกษาศึกษา การผดุงระบบการประกันคุณภาพ การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ และการพัฒนามาตรฐานการศึกษา และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 2) บทบาทของผู้บริหารที่คาดหวังในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี การผดุงระบบประกันคุณภาพ การประเมินคุณภาพการศึกษา และด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 3) บทบาทของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวังในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบทบาทที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบทบาทที่ปฏิบัติจริงทุกด้านซึ่งเป็นไปตามสมมติกับการวิจัย 4) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามการรับรู้ของรองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือครูวิชาการและครูผู้สอน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย 5) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามการรับรู้ของรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หรือครูวิชาการ และครูผู้สอน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านการจูงใจ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี จำแนกตาม เพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ไสว สายยศ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยรวมเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน แสดงบทบาทอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาททุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน ด้านบทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแตกต่างจากผู้บริหาร

สถานศึกษา ครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา ครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษา ครูปฏิบัติการสอนและครูวิชาการที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและใหญ่ และที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ครูปฏิบัติการสอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ครูปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านบทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แตกต่างกับกับครูปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แตกต่างกับกับครูปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) ครูวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่และที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) ความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูปฏิบัติการสอน ผู้ปกครองและนักเรียนของโรงเรียนบ้านสระแก้วเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้นำหรือหัวหน้าผู้คอยดำเนินการหรือนำพาสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนจนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด ควรเปิดโอกาสให้ชุมชน นักเรียนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกขั้นตอน ตั้งแต่แรกเริ่มวางแผนปฏิบัติติดตามผลและปรับปรุงพัฒนา เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเมื่อทุกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นเจ้าของย่อมรัก ห่วงแหม่นและปรารถนาให้ได้รับแต่สิ่งดี ๆ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงควรเป็นผู้นำในการนำพาให้สมาชิกของตนเอง ประกอบด้วย ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและอื่น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการเรียนการสอนในทุกชั้นตอน ตามกำลังความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล ควรมีการบริหารจัดการตามโครงการ บริหารงานของสถานศึกษาในทุกด้านให้ส่งผลต่อผู้เรียนให้มากที่สุด ส่งเสริมสนับสนุนการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูนำรูปแบบการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ ประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง ฝึกฝนนักเรียนเป็นได้เรียนรู้ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง สามารถ แสวงหาความรู้ วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็น นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการ เรียนรู้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สามารถแยกแยะและกำหนดทางเลือกในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อการ เรียนรู้และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้อย่างยั่งยืน จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดีมี ประสิทธิภาพ และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างแท้จริง

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson, 1971, pp. 78 – 91) ได้ทำการวิจัยคุณลักษณะผู้บริหาร สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยจำแนก คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนตัว คือ การมี ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีความรู้กว้างขวาง และมีอารมณ์ขัน 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คือ มี ความสามารถในการติดต่อประสานงาน ด้านวิชาการบริหาร การตัดสินใจ และการรับฟังความ คิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ

แมททอกซ์ (Mattox, 1987, p.3157-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการที่มีอยู่ในระดับสูงของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ความต้องการมีความสามารถด้าน การนิเทศการสอน การวัดและประเมินผล การปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนา หลักสูตร

บันดี้, และฮอร์แมน (Bundy, & Homan, 1990, p. 1055-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การ เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในรัฐแคลิฟอร์เนีย จำแนกตามโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้ที่มีประสิทธิภาพที่ต้องการวัด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศและการประเมินผล ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนด้าน การประสานงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร พฤติกรรมที่จัดว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดของ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนทุกระดับ คือ การประสานงาน และในทุกระดับไม่ปรากฏว่าพฤติกรรม ใดมีความสำคัญเป็นพิเศษ

มโซลลา (Msolla, 1995, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะ การบริหารงานและความรู้ของผู้บริหารวิทยาลัยใน Tanzania การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สำรวจ เพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยใน Tanzania พบว่าการ

ปฏิบัติการงานทั้งหมดของผู้บริหารมีปัญหายุ่งยากอยู่ในขั้นต่ำ ภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านบริหารบุคลากร และด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมิน พบว่างานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดเรียงลำดับ คือ ด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมิน พบงานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดเรียงตามลำดับ คือด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากร ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

เฟอร์รอน (Ferrone, 1998, p.1060 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ในการควบคุม และกระบวนการกลุ่มของคณะกรรมการการบริหารในมหาวิทยาลัยเคนต์ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งที่มีอำนาจควบคุมเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานงานของคณะกรรมการบริหาร สมาชิกคณะกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมในบทบาทความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการ และการเข้าร่วมในการตัดสินใจของกลุ่มจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวข้องกับงานวิจัยสรุปได้ว่า ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทภาวะผู้นำทั้งในด้านการบริหารองค์กร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานวิชาการ ซึ่งมีการทำในการทำงานมีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรมี และควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป เพื่อให้การพัฒนาทางการศึกษาของประเทศมีคุณภาพสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลต่อไป