

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
2. ความหมายของ การบริหาร
3. ประเภทของผู้บริหาร
4. ลักษณะของผู้บริหาร
5. ทักษะสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน
6. การบริหารงาน โรงเรียนเอกชน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ
8. กรอบความคิดในการวิจัย
9. สมมุติฐานการวิจัย

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ประกอบด้วย 5 อำเภอ ดังนี้

1. อำเภอไพศาลี
2. อำเภอหนองบัว
3. อำเภอท่าตะโก
4. อำเภอตากฟ้า
5. อำเภอตาคลี

ข้อมูลพื้นฐานด้านการศึกษาศึกษาปีการศึกษา 2548 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่
สำคัญมีดังตารางที่ 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 จำนวนสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ / การศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน

ที่	อำเภอ	รัฐ	เอกชน	รวม
1.	ไพศาลี	43	5	48
2.	หนองบัว	45	1	46
3.	ท่าตะโก	45	2	47
4.	ตากฟ้า	28	2	30
5.	ตากลิ	69	11	80
รวมทั้งสิ้น		230	21	251

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 (2547:5)

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลจำนวนสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนวิชาชีพเฉพาะทาง

ที่	อำเภอ	จำนวน	หมายเหตุ
1.	ไพศาลี	0	
2.	หนองบัว	0	
3.	ท่าตะโก	1	
4.	ตากฟ้า	1	
5.	ตากลิ	3	
รวมทั้งสิ้น		5	

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 (2547:5)

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 จะเห็นได้ว่าจำนวนโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีโรงเรียนของรัฐ จำนวน ทั้งสิ้น 230 โรงเรียน โรงเรียนของเอกชนมีจำนวน 21 โรงเรียน และสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนวิชาชีพจำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ คือ

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กร ชุมชน องค์กรอาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสานส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เป็นหน่วยงานที่ให้การประสานความร่วมมือต่อองค์กรในภาครัฐและเอกชน โดยการ ส่งเสริมสนับสนุนงานด้านการบริการ และงานวิชาการให้เกิดคุณภาพ ติดตามกำกับดูแล ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตรงตามมาตรฐานการศึกษา

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 2548 : 4)

ความหมายของการบริหาร

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2544 : 1-2) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการบริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูงซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวโดยเด็ดขาดการบริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างหนึ่งซึ่งจะต้องมีการศึกษาเล่า

เรียน และฝึกอบรมกันอย่างจริงจัง มิใช่ว่าใครๆก็มาบริหารงานได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร การศึกษา

การบริหารในปัจจุบันมีวิธีการที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อนมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบการศึกษา ตลอดจนหลักการสำคัญ ๆ อีกมาก ผู้บริหารการศึกษา จึงต้องมีความรู้ที่แจ่มแจ้งและได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษามากพอสมควร การศึกษาจึงจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายยิ่งกว่านั้น ผู้บริหารการศึกษาดังกล่าวบางคนยังชอบ แสวงหาผลประโยชน์จากการจัดการศึกษาจนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบสิ้น จากจังหวัดหนึ่งไปสู่อีกจังหวัด หนึ่ง การบริหารการศึกษา จึงล้มลุกคลุกคลานตลอดมาแม้ว่าในปัจจุบัน การบริหารการ ประถมศึกษาก็ยังไม่สามารถจะกล่าวได้ว่าดีขึ้นกว่าเดิมทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะระบบการจัดการศึกษา หลักการบริหารและผู้บริหารการศึกษายังมีคุณธรรม และคุณภาพไม่ดีพอก็อาจเป็นไปได้

ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปแล้วว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญที่สุดที่สามารถจะนำทาง มนุษย์ไปสู่ความเจริญของงามทุกด้านในสังคม การศึกษาเป็นตัวเร่งที่สำคัญที่สุด เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆในสังคม อันได้แก่ความรู้ในเรื่องเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจน วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

ความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์ดังกล่าวจากอดีตถึงปัจจุบันซึ่งวิวัฒนาการมาจนมีอารยธรรม นั้นเป็นผลสืบเนื่องจากการศึกษาทั้งสิ้นเพราะการศึกษาคือศูนย์กลางรวมพลังแห่งอารยธรรมเพื่อให้ ทุกคนมีโอกาสใช้ความสามารถที่จะก้าวจากขั้นต่ำสุดถึงขั้นสูงสุดได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ ของบุคคล

คำว่า การบริหาร เป็นคำที่ใช้ของการบริหารงานอย่างกว้าง ๆ และใช้ทั่วไปแต่ยังมีคำอีกคำ หนึ่งที่มีความหมายอย่างเดียวกัน แต่ใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน คำนั้น คือ คำว่า การจัดการ ซึ่งใน บางครั้ง บางโอกาสใช้แทนกันได้

การให้ความหมายของคำว่า การบริหารย่อมมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละทัศนะของ นักวิชาการ ดังนี้

ซุบ กาญจนประการ (2526:6) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การทำงานของ คณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

พนัส หันนาคินทร์ (2529:5) ให้ข้อเสนอแนะว่า การบริหารหมายถึงการที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการดำเนินงานของสถาบันนั้นให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ฮาโรลด์ คูนท์ (Harold Koonts อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2544: 3) กล่าวว่า การ บริหารหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

เฮอริเบิร์ต เอ ไฮมอน (Herbert A. Simon อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2544 : 3) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

วินัย สมมิตร (2544:3) ได้กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสม

จากความหมายของคำว่าการบริหาร ตามทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่ามีทัศนะเป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งพอจะกล่าวได้ว่า การบริหารเป็นการร่วมแรง ร่วมใจในการใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อการดำเนินงานของบุคคลอย่างน้อยที่สุดตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดที่สุด

สรุป การบริหาร หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารจะต้องมี เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการบริหารและการจัดการ โดยนำมาดำเนินการอย่างเป็นระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ทักษะทั้ง 3 ด้านคือ ความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี

ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหารแยกประเภทได้โดยใช้แนวทาง 2 ทาง คือ ระดับภายในองค์กร ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น อีกแนวทางหนึ่ง คือ ขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทัศนคติ ความเห็น การเห็น การแสดง สิ่งที่เห็น ที่พวกเขาต้องรับผิดชอบ ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารทั่วไป และผู้บริหารตามหน้าที่ (สมภพ เจริญทศ. 2542 : 10-11)

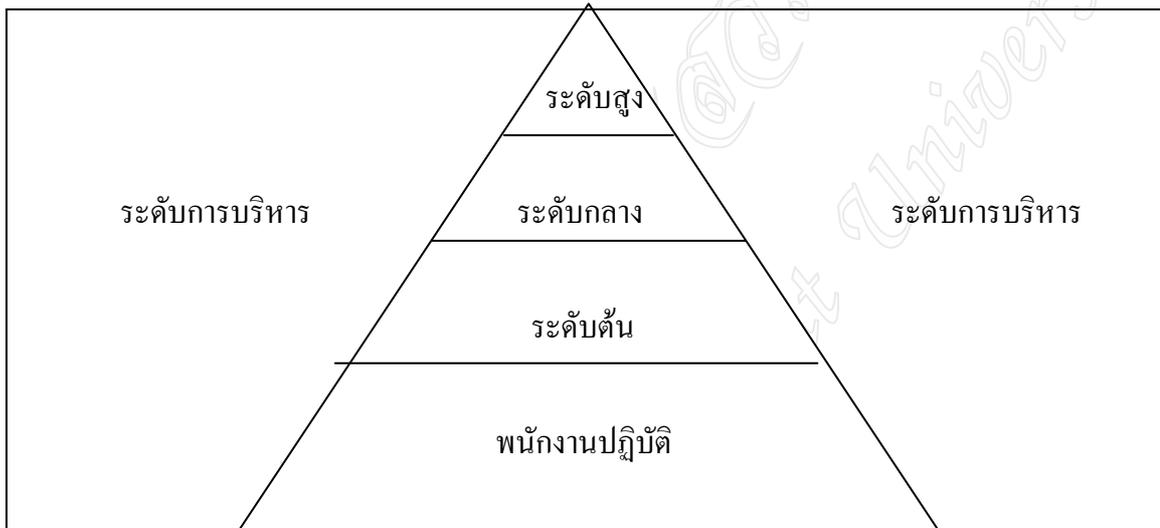
ระดับการบริหาร

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-line managers) ผู้บริหารระดับต้นจะสั่งการต่อพนักงานปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าคนงานของโรงงาน หัวหน้างานเทคนิคของแผนกวิจัย เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) จะสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารคนอื่น ๆ ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง คือ สั่งการกิจกรรมที่เป็นการดำเนินงานอย่างแท้จริงของนโยบายปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารระดับนี้ ได้แก่ผู้จัดการแผนกและผู้จัดการโรงงาน

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ต้องรับผิดชอบการบริหารงานขององค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนด นโยบายของการดำเนินงาน คำว่าผู้บริหาร

ระดับสูงโดยทั่วไป คือ “ประธาน” และ “รองประธานระดับอาวุโส” แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะแตกต่างกันในระหว่างองค์กร ส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาในการวางแผนระยะยาวขององค์กร การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าชนิดใหม่ หรือการดำเนินงานในต่างประเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 ระดับการบริหารภายในองค์กร

ที่มา : สมภพ เจริญนทศ (2542 : 11)

4. ผู้บริหารตามหน้าที่และผู้บริหารทั่วไป (Functional and general managers) เป็นผู้บริหารที่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่พวกเขาได้จัดการอยู่ เช่น การผลิตการตลาด ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารตามหน้าที่ที่มีความมุ่งหมายร่วมกับผู้บริหารทั่วไป โดยจะควบคุมหน่วยงานที่มีความซับซ้อน เช่น บริษัท หรือหน่วยงานที่แยกเป็นอิสระต่างหาก ต้องรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่าง ของหน่วยงานนั้น เช่น การผลิต การขาย และการเงิน

การจัดสรรเวลาของผู้บริหาร มาโฮนี และแครร์รอล (Mahony and Carrol อ้างถึงใน สมภพ เจริญนทศ. 2542 : 11) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการจัดสรรเวลา ของผู้บริหารกับหน้าที่การบริหารแต่ละอย่างตามระดับการบริหารภายในองค์กร การบริหาร ที่แตกต่างกันจะจัดสรรเวลาที่แตกต่างกัน การวางแผนและการจัดองค์กร ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น มุ่งที่จะเป็นผู้นำและการจูงใจพนักงาน การควบคุมจะใช้ร้อยละของเวลา ผู้บริหารสามระดับแตกต่างกันเล็กน้อย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงจะทุ่มเทเวลาให้มากกว่า

สโลคัม (Slocome อ้างถึงใน สมภพ เจริญนทศ. 2542 : 11-12) เปรียบเทียบการกระจายเวลาตามปกติที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น ได้ใช้ไปกับการ

บริหารจะสังเกตได้ว่าผู้บริหารระดับต้นใช้เวลากับการวางแผนและการจัดองค์กรค่อนข้างน้อย
 หน้าที่การบริหารเหล่านี้ จะถูกปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงแตกต่างกับ
 ผู้บริหารระดับต้นจะใช้เวลา 50% กับการสั่งการ และ 10% กับการควบคุมเมื่อเปรียบเทียบกับ
 ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางจะใช้เวลากับการวางแผน การจัดองค์กร และการสั่งการ
 ค่อนข้างมาก ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาของพวกเขามากที่สุด (มากกว่า 75 %) กับการวางแผน
 แผนการจัดองค์กรและการสั่งการภายในแต่ละวันทำงาน สังเกตได้ว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลา
 ค่อนข้างน้อยกับการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยตรง แม้ว่าผู้บริหารระดับกลางจะใช้เวลา
 เกือบครึ่งหนึ่งของการสั่งการ เวลาจะถูกใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาผู้บริหารระดับสูง
 ใช้เวลาการสั่งการกับบุคคลสำคัญภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรน้อย

ผู้บริหารระดับสูง	การวางแผน 28% การจัดองค์กร 36% การสั่งงาน 22% การควบคุม 14%
ผู้บริหารระดับกลาง	การวางแผน 28% การจัดองค์กร 33% การสั่งงาน 36% การควบคุม 13%
ผู้บริหารระดับต้น	การวางแผน 15% การจัดองค์กร 24% การสั่งงาน 51% การควบคุม 10%

ภาพที่ 2.2. ร้อยละของเวลาที่ใช้ในหน้าที่การบริหาร

ที่มา : สมภพ เจริญนทศ (2542 : 13)

ลักษณะของผู้บริหาร

สตอกคิลล์ (Stogdill อ้างถึงใน วิรัช จงอยู่สุข. 2540: 15) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับ
 คุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่องสรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้
 ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์

เช่น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำต้องสูง ฉลาด เอาใจใส่กับสิ่งที่อยู่รอบตัวมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำแต่ไปเลียนซึ่งเป็นผู้นำ ของกองทัพกลับมีรูปร่างค่อนข้างเตี้ย ลีนคอสัน ซึ่งเป็นประธานาธิบดีของสหรัฐ กลับเป็นบุคคลที่อารมณ์ไม่ดีและไม่ให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว ผู้บริหารและผู้นำ ควรเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของตนให้เกิดประสิทธิผลให้มากที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 :170-178) มีความคิดเห็นว่าการที่ผู้บริหารจะมีทักษะในการแก้ปัญหาผู้บริหารจะต้องรู้จักคน และรู้จักความต้องการของคนโดยจะต้องรู้ถึงความแตกต่างของคนในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย โดยผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน ด้วยความพอใจ และเสนอความคิดไว้ว่าผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างกัน จากผู้ได้บังคับบัญชาลักษณะที่แตกต่างของผู้บริหารสามารถที่จะศึกษาได้จาก

1. ศึกษาจากผู้บริหารที่ได้รับความสำเร็จ
2. ตัวอย่างคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ
3. ศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับเลือกหรือได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

คุณลักษณะที่ดีหลายประการของผู้บริหาร คือ มีความรู้ดี มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรมและทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ส่วนรวม (ทินพันธ์ นาคะตะ. 2529 : 84-88) ผู้รู้ หลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร พอสรุปได้ 3 ประการดังนี้

1. มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังกหัตถ์ 4 อยู่ในจิตใจ มีความยุติธรรม เสียสละทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและมนุษยธรรม

2. เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คน ให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

3. เป็นผู้มีความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น มีความอดทนสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน (สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 150-152)

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 5 อ้างถึงใน จรรยา เลียงเทียนชัย. 2544) ได้อธิบายว่าลักษณะของทักษะเป็นความสามารถที่แสดงออกทางรูปธรรมให้ผู้อื่นเห็นได้ โดยผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีความชำนาญ คล่องแคล่ว และมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดได้น้อยกว่า

ผู้ที่ไม่มีทักษะนอกจากนี้ยังมีการศึกษาต่างประเทศซึ่ง คาทซ์ (Katz 1974 : 91) ได้ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำส่วน อริซซี่ (Ariessi 1980:192) ยังกล่าวว่าทักษะ คือการกระทำที่เกิดจากการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน จอห์นสัน (Johnson 1986 : 62) ได้ให้ความหมาย คำว่า “ทักษะ” คือองค์ประกอบของการปฏิบัติงานที่นำความรู้และค่านิยมผสมผสานกัน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นกระทำตามความหมายที่กล่าวมา

สรุปได้ว่า ทักษะเป็นการกระทำที่เกิดมาจากการเรียนรู้และฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญ ทักษะสามด้าน สรุปจะเห็นได้ว่า ทักษะนั้นเป็นได้ทั้งความรู้ความสามารถและการกระทำผู้บริหารเป็นผู้นำจึงควรจะต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อการวางแผนการกำหนดนโยบายการประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารที่มีทักษะด้านต่าง ๆ และใช้ทักษะตามความสามารถที่มีอยู่จะทำให้ได้รับความรักความศรัทธาจากผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ ทั่วไปเป็นอย่างดี

นักจิตวิทยาให้ความเห็นว่า ผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่าผู้บริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมแต่ละแห่ง

อย่างไรก็ตาม เอดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2538: 19) ได้ให้ข้อคิดเห็นในการพิจารณาผู้บริหารว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ

1. ผู้บริหารแบบนิเสธ หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางให้ผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัวจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บริหารปรารถนาโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้บริหารลักษณะนี้เป็นผู้บริหารแบบเผด็จการทุกรูปแบบ

2. ผู้บริหารแบบปฏิฐาน หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้บริหารลักษณะนี้เป็นประชาธิปไตย โดยให้เสรีภาพแก่ผู้บังคับบัญชาในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและเหตุผลในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเสมอไปการใช้อำนาจจึงเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและเกิดศรัทธา

สุพัตรา สุภาพ (2540 :82-83) กล่าวว่า เทคนิคการมีมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เกิดความชอบและศรัทธา รักใคร่นับถือ จงรักภักดีเต็มใจพอใจที่จะทำงานตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา คือ

1. ให้เกียรติ
2. ประนีประนอม
3. ไม่ใช่อำนาจเกินไป
4. ให้กำลังใจ
5. เป็นกันเอง
6. มีความเป็นธรรมชาติ
7. รับฟังข้อเสนอแนะ
8. ไม่รับแต่ความชอบเพียงผู้เดียว
9. มีศิลปะในการแก้ไขข้อบกพร่อง
10. ให้ข่าวสารและให้โอกาสลูกน้องได้พัฒนาความสามารถ
11. ส่งเสริมด้านสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ
12. ไม่หุบปากไม่อคติ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (อ้างถึงใน วิรัช จงอยู่สุข. 2540 : 16) แบ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็น 5 แบบ คือ

1. ลักษณะทางกายผู้นำต้องเป็นผู้มีรูปร่างสง่างาม ฯลฯ
2. ลักษณะทางสังคมผู้นำต้องมีสถานะทางสังคมดีมีการศึกษาสูง ฯลฯ
3. ลักษณะทางสติปัญญา ผู้นำต้องเป็นคนฉลาดไหวพริบดี มีความรอบรู้
4. ลักษณะทางบุคลิกภาพ ต้องมีบุคลิกดี แต่งกายดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคง เชื้อมั่นตนเอง ฯลฯ
5. ลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต้องมีความขยันหมั่นเพียรอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบสูง ฯลฯ

แดฟท์ (Daft 1999) แบ่งคุณลักษณะของผู้นำไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่
 - ความสามารถในการทำกิจกรรม (Activity)
 - มีพลังงาน (Energy)
2. พื้นฐานทางสังคม (Social background) ได้แก่
 - การเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Mobility)
3. ความฉลาดและความสามารถ (Intelligence and ability) ได้แก่
 - ความสามารถในการวินิจฉัย (Judgement)
 - การตัดสินใจ (Decisiveness)

- ความรู้ดี (Knowledge)
- ความคล่องตัวในการพูด (Fluency of speech)

4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่

- การตื่นตัว (Alertness)
- การริเริ่ม เริ่มต้น (Originality)
- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- ความประพฤติดี (Ethical conduct)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence)
- ความซื่อสัตย์ (Personal integrity)
- ทำอย่างที่พูด (One's actions are in keeping with one's words)

5. คุณลักษณะของการทำงาน (Work-related characteristics)

- พลังขับเคลื่อนแห่งความสำเร็จ (Achievement drive)
- ความปรารถนาเพื่อไปสู่ความดีความงาม (Desire to excel)
- พลังขับเคลื่อนของความรับผิดชอบ (Drive for responsibility)
- ความรับผิดชอบในการชั่งใจไปสู่เป้าหมาย (Responsibility in pursuit of

goals)

- การมุ่งสู่งาน (Task orientation)

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics)

- ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (Ability to enlist cooperation)
- ความสามารถในการร่วมมือ (Cooperativeness)
- ความโดดเด่น (Popularity)
- ความสามารถในการเข้าสังคมและทักษะความสัมพันธ์ส่วนตัว (Sociability,

inter personal skills)

- การเข้าร่วมสังคม (Social participation)
- การรู้จักการระเทศะความเป็นนักการทูต (Tact, Diplomacy)

ติตัส (Titus) มีความเห็นว่าผู้นำหรือหัวหน้าคน จะต้องมึคุณสมบัตื ประจำตัวที่สำคัญ 6

ประการ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
3. มีกำลังใจสูง

4. มีการศึกษาอบรมดี
5. มีประสบการณ์มากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประสบการณ์เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ เพื่อจะได้มีทักษะในการปกครอง บังคับบัญชาผู้อื่น
6. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณ

อุทัย หิรัญโต (2540 : 25) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำตามที่เสนอแนะของ กู๊ด (Good 1973) ไว้ 7 ประการ โดยเน้นลักษณะส่วนตัวและลักษณะการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้ความสนใจรอบด้าน
3. พุดและเขียนภาษาให้เข้าใจได้ง่าย
4. มีสภาพร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง ตั้งใจแน่วแน่ อยากรเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ประสานงานอย่างดีที่สุด
7. มีความชำนาญในการบริหารและในทางวิชาการ

สรุป คุณลักษณะของผู้บริหาร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเจริญวัยทางด้านสังคม
3. มีแรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ
4. มีทักษะคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1. ทักษะทางด้านภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลคนหนึ่งที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเรียกว่า ผู้นำโดยมีความสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการสั่งการให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อมั่น ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น โดยปกติ ผู้บริหารองค์กรโดยตำแหน่งย่อมมีอำนาจตามตัวบทกฎหมายที่จะสั่งการให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอยู่แล้วหากการปฏิบัติงานนั้นเป็นการปฏิบัติงานที่เต็มใจหรือพอใจก็ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ แต่ถ้าผู้บริหารงานทำไปเพราะความเกรงกลัวหรือถูกบังคับด้วยอำนาจ ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ก็ไม่ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารอาจจะแตกต่างกับผู้นำ เพราะผู้บริหารที่มีอำนาจตามตัวบทกฎหมายอาจจะขาดภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ดีควร

มีลักษณะของความเป็นผู้นำแต่ละขณะเดียวกันผู้มีอำนาจจะไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ด้วยเหตุผลความแตกต่าง ของผู้บริหารกับผู้นำ ดังนี้

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ถูกต้อง (A manager does the thing right) หมายถึง ทำตามกฎเกณฑ์ระเบียบทุกขั้นตอน กฎเกณฑ์ระเบียบจะเป็นนายที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตาม โดยเคร่งครัดไม่มีโอนอ่อนผ่อนตาม

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำการที่ถูกต้อง (A leader does the right thing) หมายถึงว่า ผู้นำ จะรู้จักว่าจะเลือกกฎเกณฑ์ ระเบียบอย่างไร เพื่อใช้กับคนให้เหมาะสม ไม่เอากฎเกณฑ์หรือระเบียบเป็นนายจนลืมนึกว่า ความเป็นคนเป็นผู้ที่มีน้ำใจ ให้กับลูกน้อง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (a larger view of life) นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นที่ทำให้ผู้บริหารแตกต่างไปจากผู้นำ

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ	
ผู้บริหาร	ผู้นำ
ผู้บริหารเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานประจำมุ่งสู่โครงการระยะสั้นต่าง ๆ	ผู้นำ ให้เป้าหมายของงานบรรลุผลโดยสร้างความรู้สึกลึกและอารมณ์ร่วมกับงาน
ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ในงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันตามระเบียบที่องค์กรกำหนด	ผู้นำ จะแสวงหาความยินยอม ความสมัครใจ และความเห็นพ้องต้องกันจากผู้ปฏิบัติงาน
ผู้บริหารจะต้องวางแผนจัดองค์กรซึ่งงานจะมีขอบเขตกว้างขวาง	ผู้นำ จะเป็นสถาปนิกทางสังคม(A social architect) มุ่งสร้างคุณค่า (Values) และ ปทัสถาน (norms) ให้เกิดขึ้นในตัวคนอย่างลึกซึ้ง
ผู้บริหาร คือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมาย	ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกองค์กรให้เป็นหัวหน้า
ผู้บริหารจะรักษาสถานภาพตามตำแหน่ง	ผู้นำ จะไม่ยึดติดกับตำแหน่งจะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการไปสู่ที่ดีกว่าตลอดเวลา
ผู้บริหารส่วนมากจะมุ่งงานเป็นหลัก	ผู้นำ จะเน้นความสัมพันธ์กับคน(human oriented)

ที่มา : วิรัช จงอยู่สุข. (2540 : 5)

1.2 ผู้นำกับอำนาจ

ในการบริหารงานนั้นผู้นำต้องใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อำนาจ อาจหมายถึงคำดังต่อไปนี้ทั้ง 3 คำ คือพลังอำนาจ (Power) อิทธิพล (influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) (วิรัช จงอยู่สุข. 2540:12)

1. อำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential force) แล อำนาจที่เปิดเผยที่มีอยู่ในตัวบุคคลผู้นั้น เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้หนึ่งได้นำไปใช้ อำนาจที่เปิดเผย ได้แก่ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กรตามกฎหมายที่กำหนดไว้โดยให้สิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผลให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด อำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน ได้แก่ ฐานะทางสังคม ศรัทธา บารมี บุคลิกลักษณะที่เป็นเสน่ห์ เป็นต้น

2. อิทธิพล (Influence) อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของพลังอำนาจ มีทั้งอิทธิพลในทางไม่ดีและอิทธิพลในทางดี อิทธิพลในทางไม่ดี เช่น การใช้ความโหดเหี้ยมทารุณในฐานะอันธพาลผู้ยิ่งใหญ่ หรือใช้อิทธิพลทางอำนาจ เงินตราเพื่อบังคับให้คนอื่นต้องยอมตาม อิทธิพลในทางดี ได้แก่ ความมีเสน่ห์ในตัวบุคคลสถานภาพทางสังคมที่เป็นที่นับถือของคนทั่วไป บารมี หรือคุณงามความดีที่สะสมมานาน การใช้อิทธิพลอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้ การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ

3. อำนาจหน้าที่ (Authority) คืออำนาจตามตัวบทกฎหมายที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ เมื่อบุคคลใดก็ตามได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็จะมีความอำนาจและความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าจะปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยตนเองหรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ การใช้อำนาจหน้าที่จะเป็นไปได้ด้วยดีถ้าผู้ตามยอมรับการใช้อำนาจนั้นภาวะผู้นำกับอำนาจจะมีความสัมพันธ์กัน ผู้นำที่มีทั้งอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลสูง ย่อมมีภาวะผู้นำสูงตามไปด้วยตรงข้ามกับผู้นำที่แม้จะมีอำนาจหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย แต่ไม่มีอิทธิพลอื่น ๆ คอยเสริมย่อมมีภาวะผู้นำต่ำ

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำ ไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ดังนั้นการบริหารงาน ที่ต้องการประสบผลสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพ ย่อมฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้นได้ หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่ง นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้เสนอแนะวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน ผู้บริหารย่อมมีความมานะ อดทน ไม่ท้อถอยงานที่ทำหาย จะทำให้เกิดความเครียด ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีกำจัดความเครียด เพื่อสร้างผลงานให้ดีที่สุด

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การสร้างภาวะผู้นำอาจดูจากคนอื่น เช่น จากบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย ต้นแบบจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นอีกวิธีหนึ่งในการเรียนรู้ภาวะผู้นำ สามารถวิเคราะห์ความผิดพลาด ล้มเหลว และรู้จักนำมาใช้ปรับปรุงพัฒนา ตนเองให้ดีขึ้น

เรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นอีกวิธีหนึ่ง ที่สำคัญมากในการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลิกภาพผู้บริหารย่อมสนใจใฝ่รู้ที่จะเข้าอบรม เพื่อให้เข้าใจเทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542 : 74-75)

1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theories) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ อาจแบ่งออกเป็น 3 จำพวก ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของคนที่เป็นผู้นำว่ามีความแตกต่างกับคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างไร สตีวาร์ด ได้แบ่งคุณลักษณะในตัวผู้นำออกเป็น 5 ประการ คือ

1.1 สมรรถวิสัย (Capacity) เช่น การมีสติปัญญา ความตื่นตัวเสมอ ความสามารถในการใช้ภาษาพูด การมีความคิดเริ่มต้น ความสามารถในการตัดสินใจ

1.2 ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) เช่น เป็นคนเก่งมีความรู้เก่งในด้านกีฬา

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เช่น ความเป็นคนที่วางใจได้เชื่อถือได้ (Dependability) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจคอก่อนแน่นยึดมั่น (Persistent) เป็นคนรุกสู้ (Aggressiveness) มีความเชื่อมั่นในตนเอง การมุ่งสู่ความดี ความงาม (Excell)

1.4 การมีส่วนร่วม (Participation) เช่น มีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกันทำงาน ความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน

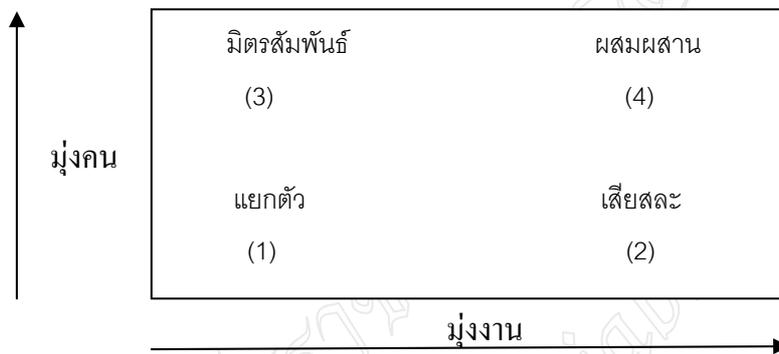
1.5 ตำแหน่งในการทำงาน (Status) เช่น การมีตำแหน่งในสังคม มีเศรษฐกิจดี มีความโดดเด่นทางสังคม

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้พฤติกรรมของบุคคลเป็นหลัก ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ คือ

2.1 ทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) จอห์น เฮมฟีล (John Hemphill) และแอลวิน คูนส์ (Alvin Coons) ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำที่รู้จักกันโดยทั่วไป คือ L B D Q (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเอง และมีความคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชาว่าจะจะไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จของงาน และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นผู้นำที่ให้ความไว้วางใจในความเชื่อถือผู้ได้บังคับบัญชา เป็นลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งคนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคน

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ เรดดิน (Reddin's Three –

Dimension Leadership) จากงานวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอแบ่งพฤติกรรมผู้นำ เป็น 2 มิติ มิติมุ่งงาน (Task) กับมิติมุ่งคน (Human) ต่อมา วิลเลียม เจ เรดดิน นำมาขยายเป็น มิติที่ 3 คือ พิจารณาประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย ภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่าทฤษฎี 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานว่าถ้าพิจารณาเฉพาะ พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน จะได้แบบของการเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แบบของภาวะผู้นำ

ที่มา : นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542 : 76)

แบบ (1) ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) คือ ไม่มุ่งงานหรือมุ่งคน ทำงานไปวัน ๆ

แบบ (2) ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) คือ ผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์กับคน

แบบ (3) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) คือ ผู้นำเน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบ (4) ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) คือ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและสร้างความสัมพันธ์กับคน เรดดิน เสนอแนะว่า เมื่อแยกผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังกล่าวนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ดังนั้น เพื่อนำเอาประสิทธิภาพของงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผลมากและน้อยแล้วแต่สถานการณ์

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการฝึกผู้บริหาร โดยนำสถานการณ์ ที่ผู้บริหารต้องพบเสมอเข้ามาเกี่ยวข้องกับทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นผู้นำที่พิจารณาว่าสถานการณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์แบบใด ทฤษฎีผู้นำ เชิงสถานการณ์มีหลายทฤษฎี เช่น

1 ทฤษฎีของเฟรด อี ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ แห่งมหาวิทยาลัย อิลลินอยส์ เป็นผู้เสนอทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ จะเป็นผู้หน้านั้นไม่ได้ เป็นเพราะบุคลิกภาพของเขาเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสถานการณ์ที่หลากหลาย รวมทั้ง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างตัวผู้นำซึ่งได้เสนอแนวคิดพื้นฐานว่ามีปัจจัย 3 ประการ ที่กำหนด สถานการณ์ที่เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้คนยอมรับนับถือผู้นำเพียงใด โครงสร้างของงานเป็นตัวกำหนดงาน ตามกระบวนการที่ชัดเจน มีเป้าหมายวิธีการที่ชัดเจนเพียงใด และอำนาจตามตำแหน่ง เป็นอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร มากน้อยเพียงใด จะเห็นว่าสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมี ประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2 ทฤษฎีของเฮอเชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's

Situational Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งความสำคัญไปสู่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงไป ตามความพร้อมของผู้ตาม ให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีวุฒิภาวะเพียงใด ยอมรับการนำเพียงใด พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี และบลันชาร์ด แบ่งตามแนวคำพื้นฐานภาวะผู้นำ 4 แบบ ของวิลเลียม เจเลดดิน (William J. Reddin) ได้คือ

2.1 ผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง – ความสัมพันธ์ ต่ำ ผู้กำหนดงานและอธิบายวิธีการ และสิ่งที่ต้องทำให้ผู้ตามทำเพื่อให้งานสำเร็จ รูปแบบผู้นำนี้ใช้ กับลูกน้องที่ไม่เต็มใจทำงานและไม่มีความสามารถในการทำงาน

2.2 ผู้นำแบบแนะนำ เป็นแบบพฤติกรรมมุ่งงานสูง ความสัมพันธ์สูง เป็นรูปแบบการนำให้คำแนะนำและแสวงหาคำตอบจากผู้ร่วมงาน ก่อนที่จะตัดสินใจ เป็นผู้นำสั่งการให้ทำแต่ในขณะเดียวกันให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบนี้ เหมาะกับลูกน้องที่เต็มใจทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นแบบพฤติกรรมมุ่งงานต่ำความสัมพันธ์สูง ผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่น

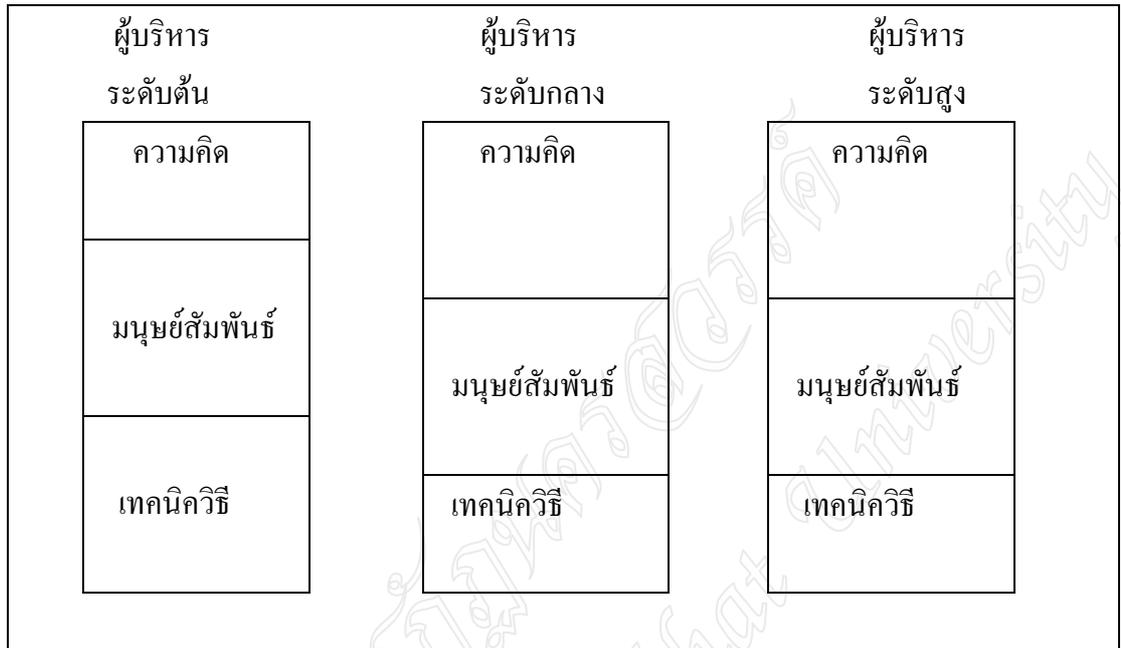
2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมมุ่งงานต่ำความสัมพันธ์ต่ำ เป็นรูปแบบที่ผู้นำให้คำแนะนำน้อยมาก ผู้ตามจะต้องรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง วุฒิ ภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูงจึงสามารถปฏิบัติงานได้เอง เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ความสามารถ และเต็มใจที่จะทำงาน

4. ทฤษฎีของ คาทซ์ (Katz) นักบริหารชาวอเมริกันได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำโดยแยกเป็นทักษะทางการบริหารที่สำคัญ 3 อย่าง ต่อผู้บริหารทุกคน คือ ทักษะด้านเทคนิค วิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้บริหาร สามารถประสานเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของผลประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของหน่วยงานหรือองค์กร ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหาร ในการมองหน่วยงานเป็นส่วนรวม มีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านนี้ที่เพียงพอ สำหรับการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่มีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีต่อหน่วยงานขององค์กร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหาร ที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกด้วยตัวของเขาเอง โดยไม่เกรงกลัวที่จะถูกเยาะเย้ยและกระตุ้นการมีส่วนร่วมเพื่อควมมีประสิทธิภาพสำหรับความเป็นผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กร

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีคือความสามารถในความจำเป็นต่อการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จ ความสามารถทางเทคนิควิธี คือ การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์สถิติ ทางการตลาด การทำงานการเงิน การทำสัญญาทางกฎหมาย การใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือเทคนิคต่าง ๆ ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงาน โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านเทคนิควิธีที่เพียงพอเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย



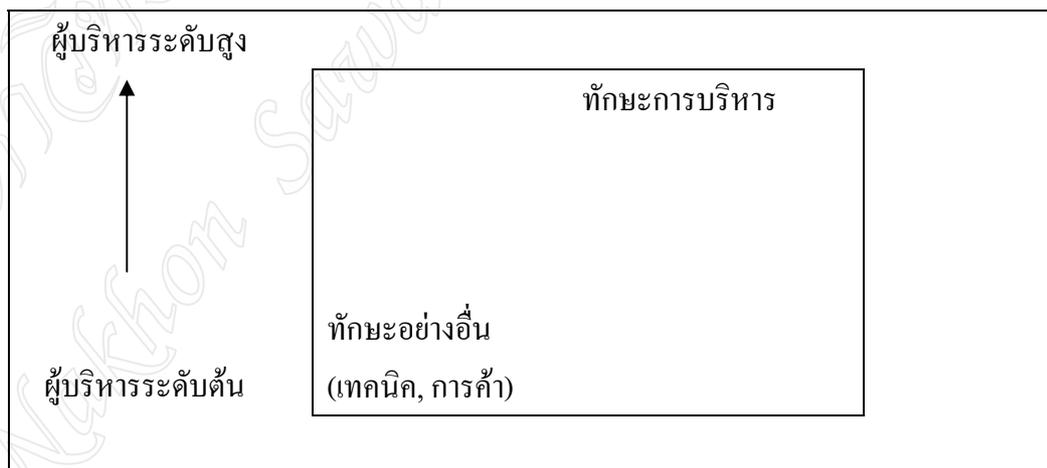
ภาพที่ 2.4 ความแตกต่างระหว่าง ทักษะการบริหาร ตามระดับการบริหาร

ที่มา : สมภพ เจริญนท (2542 : 19)

ผู้บริหารระดับต้นต้องใช้เทคนิควิธีในการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่ซึ่งต่างกับผู้บริหารระดับกลางที่ต้องใช้ด้านความคิดในการบริหารงานและในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงต้องมีทักษะในด้านความคิดเพื่อเป็นการตัดสินใจที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูง										
ผู้บริหารระดับกลาง	เทคนิควิธี	มนุษยสัมพันธ์		ความคิดรวบยอด						
ผู้บริหารระดับต้น										
พนักงานปฏิบัติการ										

ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการบริหารกับระดับการบริหาร
ที่มา : สมภพ เจริญนท (2542 : 20)



ภาพที่ 2.6 สัดส่วนทักษะของผู้บริหาร
ที่มา : สมภพ เจริญนท (2542 : 23)

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร ที่บรรลุความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องมีทักษะการบริหารระดับความเชี่ยวชาญ ที่สูงทั้งสามด้านและทักษะแต่ละด้านจะมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ตามระดับของผู้บริหารภายในองค์กรด้วย โดยทั่วไปทักษะด้านเทคนิควิธีจะมีความสำคัญน้อยที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วน ทักษะด้านเทคนิควิธีจะมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับต้น ในทางกลับกัน ทักษะความคิดรวบยอดจะมีความสำคัญน้อยที่สุดต่อผู้บริหารระดับต้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จะมีความสำคัญเท่าเทียมกันต่อผู้บริหารทุกระดับส่วนทักษะความคิดรวบยอด มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง เพราะว่า แผนงาน นโยบาย และการตัดสินใจ ที่เกิดขึ้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ ว่าการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมอย่างหนึ่งจะกระทบต่อกิจกรรมอื่นอย่างไรบ้างเมื่อผู้บริหารถูกเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป ผู้บริหารจะต้องพัฒนาทักษะ ความคิดรวบยอดขึ้นมา หรือ มิฉะนั้นแล้วความสามารถที่จะเลือก ตำแหน่งของผู้บริหารจะถูกจำกัด

ผู้บริหารระดับต้นจะมีทักษะด้านเทคนิควิธีมากที่สุด เพราะว่าจะต้องมีการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มักต้องการทักษะด้านเทคนิควิธี น้อยที่สุดเพียงพอที่จะติดต่อ สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะเทคนิควิธีอยู่บ้าง โดยเฉพาะเมื่อ เทคโนโลยีคือส่วนสำคัญของสินค้าหรือบริการขององค์กร มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารระดับสูงจะยุ่งยากต่อการกระตุ้นการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ล้ำหน้าคู่แข่ง

1.5 ทักษะการตัดสินใจทางการบริหาร

1.5.1 การตัดสินใจซึ่ง หมายถึง การตัดสินใจในด้านการบริหารงาน บางครั้งใช้คำว่า การวินิจฉัยสั่งงาน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Decision Making หมายถึง การตกลงใด ๆ ของผู้บริหารในการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ เมื่อเกิดทางเลือกในการปฏิบัติหลาย ๆ ทางเลือก หรือเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง ในองค์กร เฮอเบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon อ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์ 2542 : 90-91) ได้ให้ความหมายของคำว่าตัดสินใจ เกี่ยวข้องกับการเลือกที่เหมาะสม วิเคราะห์ ข้อมูล และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อตัดสินใจปฏิบัติและสั่งการกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ แบ่งไว้ 3 ประเภทคือ

1. กิจกรรมที่ใช้สติปัญญา หมายถึง การแสวงหาข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจ
2. กิจกรรมออกแบบ หมายถึง การวิเคราะห์และเปรียบเทียบแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
3. กิจกรรมการเลือกเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับทางเลือกที่เหมาะสมที่นำไปปฏิบัติและคิดว่าจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.5.2. นักวิชาการได้แบ่งประเภท ของการตัดสินใจตามที่มาของแต่ละบุคคล เช่น

1. ปีเตอร์ ดรักเคอร์ (Peter Drucker) แบ่งประเภทของการตัดสินใจเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ตัดสินใจเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น เรื่องนโยบาย หลักการ กฎระเบียบที่วางไว้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือเพื่อแก้ไขปัญหาทั่วไปในองค์กร คือ การพิจารณาความดีความชอบ การลา การตัดสินใจ ความรับผิดชอบทางวินัย เป็นต้น

1.2 ตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เป็นการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่น การตีความ สิ่งที่เป็นปัญหาทางการบริหาร

2. เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) แบ่งประเภทการตัดสินใจตามที่มาของแต่ละบุคคล เช่น

2.1 การตัดสินใจเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารในการปฏิบัติ เช่น การออกคำสั่งใด ๆ ที่เป็นนโยบายขององค์กรการกำหนดแบบแผน เป็นต้น

2.2 การตัดสินใจตามเรื่องที่เสนอ โดยผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงการพิจารณาอนุมัติเรื่องต่างๆ โดยลำดับชั้นหรือการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ระดับล่าง

2.3 การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ คือ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชา

3. มอร์เฟต (Edgor Morphet) แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ประเภทคือ

3.1 การตัดสินใจในการบริหารงานประจำวัน เช่น การอนุมัติ อนุญาตต่างๆ ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

3.2 การตัดสินใจเพื่อการปรับเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนแนวปฏิบัติ เพื่อความเรียบร้อยของการปฏิบัติงาน

3.3 การตัดสินใจสิ่งแปลกใหม่เป็นการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่ง ใหม่ ๆ ขึ้นมา (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2542 : 93)

1.5.3 กระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร เซสเตอร์ บาร์นาร์ด ได้เสนอ ศิลปแห่งการตัดสินใจ พอสรุปได้คือ

1. อย่าด่วนตัดสินใจในสิ่งที่ยังไม่เป็นปัญหา หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการพิจารณาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น บุคลากรภายในไม่ค่อยกระตือรือร้น

ในการปฏิบัติงาน มาทำงานสาย กลับก่อนเวลา ผู้บริหารมักคิดว่า บุคลากรเกียจคร้านไม่เอาไหน แท้จริงอาจจะอยู่ที่ปริมาณงานที่กำหนดน้อยจนไม่จำเป็นต้องทำงานตามเวลา

2. ผู้บริหารอย่าตัดสินใจอย่างขาดประสิทธิภาพหมายถึงการตัดสินใจที่ขาดกระบวนการขั้นตอนในการตัดสินใจใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวบุคคลในองค์กร

3. ผู้บริหารอย่าด่วนตัดสินใจในสิ่งที่คนอื่นควรเป็นผู้ตัดสินใจ ทักษะการตัดสินใจนี้ชี้ว่าผู้บริหารควรมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบให้คนอื่น มีส่วนร่วมในการบริหาร อย่าก้าวท้าวหรือรวบอำนาจ การตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2542 : 94)

1.5.4 การตัดสินใจทางการบริหาร การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารกิจการอื่น คือ จุดเน้นการบริหารการศึกษา เป็นการให้บริการที่เป็นการพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการอย่างมีเป้าหมายหวังผลในระยะยาว มิได้หวังผลกำไรในรูปของตัวเงินแต่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารการศึกษา เป็นการเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน บุคลากรในสถานศึกษาเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจในท้องถิ่น ความเกี่ยวข้องดังกล่าว จึงต้องรับฟังความคิดเห็นของชุมชนการเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายทางการบริหาร ในปัจจุบันยังเป็นระบบราชการ ดังนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษามีอยู่น้อย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้อธิบายการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทางการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากเรื่องใดเป็นส่วนเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. บทบาทของการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหา ก็ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจร่วมด้วย ในกรณีที่สถานการณ์การตัดสินใจมีความชัดเจนว่าไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องไม่มีความรู้ความชำนาญผู้บริหารควรเป็นผู้ตัดสินใจ

3. การจัดกลุ่มการตัดสินใจการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 3 วิธีการ คือ การรับฟังข้อคิดเห็น (Discussion) โดยผู้บริหารจัดประชุมบุคลากรเพื่อนำเสนอปัญหา ขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ และการรับทราบปฏิกิริยาของบุคลากรการใช้เสียงส่วนใหญ่ (vote) เป็นการประชุมที่ให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและลงมติการตัดสินใจแก้ปัญหาจำเป็นไปตามเสียงส่วนใหญ่ ในที่ประชุมและการให้เอกฉันท์(Consensus) คือ การประชุมเห็นพ้องต้องกันให้แนวทางแก้ปัญหาจากผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด

4. บทบาทของผู้บริหาร ในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นใช้ในกรณี ที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดปัญหา ผู้บริหารจะต้องวางตัวเป็นกลางและรับ

ฟัง ความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเพื่อรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางแล้ว ผู้บริหารเป็นผู้ ตัดสินใจ ต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรด้วย (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2542 : 98) (Flippo 1966 : 36-40) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้

4.1 สืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างขอบเขตของปัญหา และพิจารณาปัญหาที่จะต้อง ตัดสินใจ มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือ กระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไร โดยใช้หลักการพิจารณาถึงเหตุและผลที่จะเกิดจากการ วินิจฉัยนั้นสร้างขอบเขตของปัญหา

4.2 พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลาย ทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย 3-5 แนวทาง ซึ่งในการนี้จำต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจเป็นส่วนประกอบ

4.3 รวบรวมข้อมูลและข่าวสาร เพื่อทำการวิเคราะห์ เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้ จากขั้นที่ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 จะช่วย ประหยัดเวลาและตัวปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมด เพราะจะทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองมาก

4.4 พิจารณาผลดี และผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธี แก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์ เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือก วิธีการที่คาดว่า ดีที่สุดเป็นแนววินิจฉัยตัดสินใจต่อไป

วุฒิชัย จ้านง (2523 : 4-7) แบ่งกระบวนการตัดสินใจ ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแยกแยะตัวปัญหาเป็นการค้นหาข้อเท็จจริงในตัวปัญหาออกมาให้ได้ การแก้ปัญหานั้นเมื่อได้รู้ตัวปัญหาที่แท้จริงก็เท่ากับว่า แก้ปัญหาได้ครึ่งหนึ่งแล้ว ซึ่งในหลายกรณีผู้ ที่แก้ปัญหา ไม่ทราบตัวปัญหาที่แน่นอน เพราะฉะนั้นก็อาจจะดำเนินการแก้ปัญหาทุกอย่าง โดย ไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงก็เป็นได้

ในขั้นตอนแรกในการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจโดยการ ค้นหา ทำความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ที่กล่าวว่าเป็นเรื่องของการแยกแยะตัวปัญหาออกมาแน่ ชัดหรือตัวปัญหาที่แท้จริงนั้นก็เพราะว่า กระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรกเมื่อผู้ทำ การตัดสินใจ มีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเรียกเรื่องความสนใจ หรือ ความตั้งใจในอันที่จะแก้ปัญหา เหล่านั้น การตัดสินใจนั้นจึงอยู่ที่การแยกแยะตัวปัญหาที่แท้จริง ออกมาให้ได้นั่นเอง

2. การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นเป็นขั้นที่ 2 ของกระบวนการ ตัดสินใจ คือ เป็นเรื่องของข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหา กล่าวคือ ในปัญหาต่าง ๆ นั้นจะ

ทราบได้แน่นอน ว่าการที่จะเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นมาจำเป็นต้องมีสาเหตุ เพราะฉะนั้นการเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับตัวปัญหาก็ คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุ หรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็เป็นไปได้ความสามารถที่จะหาข่าวสารข้อมูลที่ครอบคลุมมากที่สุดหรือที่กล่าวว่าเป็นข่าวสารที่สมบูรณ์นั้นอาจเป็นไปได้

แต่ในขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นเรื่องราวการเสาะแสวงหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหา มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ทั้งนี้การเสาะหาข่าวสารควรจะเป็นไปตามแนวความคิดที่ว่าข่าวสารที่สรรหามานั้นจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้อง และจำเป็นกับตัวปัญหาตลอดจนมีความเพียงพอในการแก้ปัญหา นั้น ซึ่งการเสาะแสวงหาที่ทำได้ ละเอียดลึกซึ่งด้วยความช่วยเหลือของเครื่องจักร บางชนิดที่มีความรวดเร็ว และสามารถที่จะดำเนินการข้อมูลเพื่อค้นหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้ ถูกต้องแน่นอนมากยิ่งขึ้น

3. การประเมินค่าข่าวสาร ในบรรดาข่าวสารที่เสาะแสวงหามานั้นต้องยอมรับความจริงประการหนึ่งว่า มิได้หมายความว่าข่าวสารทุกชนิดที่หามาได้นั้นเกี่ยวข้องกับตัวปัญหา และมีคุณค่า กับตัวปัญหานั้นอย่างแท้จริงเสมอไปทั้ง ๆ ที่ขณะทำการเสาะหา ก็ได้ตั้งใจเช่นกัน เพราะฉะนั้นก็จำเป็นต้องมีการประเมินค่าว่า ข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลาและสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ซึ่งอาจจะมี การเสาะแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติม หลังจากประเมินค่า ข่าวสารแล้วว่าไม่เพียงพอหรือไม่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร หรือจำเป็นต้องตัดข่าวสารบางอย่างออกไป ถ้าเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาที่จะทำการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจนั้น

4. การกำหนดทางเลือก ในขั้นนี้เอง ที่โดยทั่วไป มักจะเห็นว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้แต่ได้กล่าวแล้วว่าในกระบวนการตัดสินใจตามขั้นตอนนี้ การกำหนดทางเลือกใดนั้นเป็นการที่พยายามครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้ในหลายๆ วิธี จริงอยู่ที่มีข่าวสารที่สมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง ก็อาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้ แต่ต้องยอมรับความจริงว่าในบรรดาทางเลือกที่กำหนดออกมานั้นจะยังไม่สมบูรณ์เพราะเหตุว่าข่าวสารที่ได้มานั้น ไม่สมบูรณ์นั่นเอง

ในการกำหนดทางเลือกหลายๆทางนั้น ทางเลือกทุกทางอาจจะช่วยแก้ปัญหาแต่อาจจะมี ความสำคัญหรือจำเป็น ตลอดจนความเหมาะสม ในหลาย ๆ ระดับด้วยกัน คือ ทางเลือกแต่ละทาง อาจช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่าง ๆ กัน เพราะฉะนั้นความจำเป็นอย่างหนึ่ง ก็ คือ การกำหนดทางเลือกที่มีความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกในขั้นต่อไป

5. การเลือกทางเลือก เมื่อได้กำหนดทางเลือก ต่าง ๆ ออกมานั้นพร้อมทั้ง กำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหาแล้วขั้นต่อไปก็คือการเลือกทางเลือกที่

จะปฏิบัติการต่อไป ขั้นตอนนี้เองเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง ความจริงแล้วขั้นนี้ก็เพียงอีกขั้นหนึ่งที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งยังไม่สามารถที่จะกล่าวได้ว่าสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจ เพราะว่าจำเป็นต้องมีขั้นตอนอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งอย่างน้อยที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้กับกระบวนการตัดสินใจตามขั้นตอนเหล่านี้ได้

6. การปฏิบัติการตัดสินใจ เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกขึ้นมาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลการตัดสินใจ หรือทางเลือกนั้น จะทราบว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจนั้น หมายถึงว่า สามารถที่จะแก้ปัญหาที่แยกแยะออกมาได้ตามขั้นตอนแรกได้หรือไม่ ซึ่งในหลายกรณีมีการสอดแทรกขั้นตอนออกมาว่า เมื่อเริ่มปฏิบัติการตามผลของการตัดสินใจนั้นแล้ว จะมีวิธีการประเมินผลของการตัดสินใจได้อย่างไรในการที่จะตรวจสอบว่าผลของการตัดสินใจที่ได้ถูกปฏิบัติว่าเหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่ต้องการจะแก้หรือไม่

องรี ฟาโย (Henri Fayol อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2544 : 127) นักวิศวกรชาวฝรั่งเศส เป็นนักธุรกิจระดับสูงและเป็นบุคคลต้นคิดเกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารซึ่งเป็นผู้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฐานของการบริหารงาน ว่ามี 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การวางแผน หมายถึง การศึกษางานในอนาคตและจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ หมายถึง การรวบรวมวัสดุเครื่องมือและกำลังคนแล้วจัดการแบ่งงานทั้งวัสดุและกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงาน
3. การบังคับบัญชา หมายถึง การสั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป้าหมายของงาน
4. การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจการทุกอย่างให้ดำเนินไปได้อย่างประสานสัมพันธ์กันโดยตลอด
5. การควบคุม หมายถึง การบังคับให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผน หรือตามคำสั่งที่ได้กำหนดไว้แล้ว

สรุปกระบวนการบริหารหลัก 5 ขั้นตอน เป็นวิธีการดำเนินการงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยการวางแผนและวิธีการให้เป็นไปตามกระบวนการที่วางไว้ตามเป้าหมาย และกระบวนการตัดสินใจ คือ เมื่อมีการยอมรับถึงความจำเป็นในการตัดสินใจแล้ว จะต้องเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้คาดหมายผลที่จะได้รับในอนาคต ซึ่งหลักเกณฑ์นั้นจะต้องมีการลำดับความสำคัญ และให้นำหนักตามความสำคัญ หลังจากนั้นก็จะระบุทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้ในการตัดสินใจ ทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้จะได้รับการประเมินโดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ที่ได้วางไว้ ส่วนการตัดสินใจเลือกขั้นสุดท้ายก็ย่อมขึ้นอยู่กับว่าทางเลือกใดจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์มากที่สุดจากความเห็นต่างๆ ของนักวิชาการ อาจจะสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจมี 9 ขั้นตอนดังนี้

1. นิยามความหมายและของเขตของปัญหา ศึกษาถึงสาเหตุของปัญหานั้นเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา

2. วิเคราะห์และประเมินปัญหา การจำแนกประเด็นปัญหาเป็นการทำให้การตัดสินใจมีแบบแผนยิ่งขึ้น

3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการเลือกปัญหา เกณฑ์ที่ตั้งขึ้นต้องสอดคล้องและช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา

4. รวบรวมข้อมูลข่าวสารเท็จจริงต่าง ๆ

5. เลือกแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ในหลาย ๆ วิธี

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญของวิธีแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้โดยใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลัก

7. เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เพื่อเป็นแนวทางการตัดสินใจ

8. นำแนวทางที่เลือกไว้ไปวางแผน ปฏิบัติตามแผนและมีการควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

9. ประเมินผลการปฏิบัติ พิจารณาว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นแนวทางเลือกที่ดีที่สุดหรือไม่

1.5.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจต้องรู้ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ประยูร พรหมพันธุ์ (2517 : 74-78) สรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับเวลาและสถานการณ์ การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมแก่เวลาและสถานการณ์ แทนที่จะเกิดผลดีอาจจะเกิดผลเสียได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงควรให้สอดคล้องเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

2. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลและสถานที่ถ้าหากการตัดสินใจแก้ปัญหาานั้นได้กระทบกระเทือนกับบุคคลหรือสถานที่อาจจะทำให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นไม่ประสบความสำเร็จหรือในทางกลับกันการตัดสินใจนั้น มีบุคคลสนับสนุนหรือสถานที่ไม่เป็นอุปสรรค ก็เป็นสิ่งเกื้อหนุนในการแก้ปัญหาประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับค่านิยมของสังคม การตัดสินใจแก้ปัญหานั้นแม้ว่าจะชอบด้วยเหตุผล แต่อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมได้

4. ปัจจัยเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามการตัดสินใจ

สรุปได้ว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติอยู่เสมอเพราะกระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานให้เป็นที่ไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงปัจจัยหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ โดยมีเกณฑ์พิจารณา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเลือกทางเลือก และสุดท้ายต้องมีการประเมินติดตามผล การตัดสินใจด้วย

1.6 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ

ปราชญา กล้าผจญ (สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2544:379) ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจได้ดังนี้

1.6.1 ความหมายของการจูงใจ (Motivation) การจูงใจหมายถึงการใช้ศิลปะทำให้บุคคล หรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ การจูงใจ ถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นการทำความเข้าใจ การเกลี้ยกล่อมและโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจเห็นคล้อยตามทัศนคติ และตัดสินใจปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจได้ตั้งเป้าหมายไว้

1.6.2 ประเภทของการจูงใจ (Types of Motivation) ในเชิงจิตวิทยาแบ่งการจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน คือ การแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยความพร้อม และเต็มใจโดยไม่มีใครมาบังคับ แรงจูงใจภายในของมนุษย์ที่สำคัญ เช่น ความต้องการ (Need) ทัศนคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ค่านิยม (Value) ความปรารถนา เป็นต้น

2. การจูงใจภายนอก คือ การแสดงพฤติกรรมออกมาที่ได้จากการกระตุ้นในสิ่งล่อใจ ที่เป็นเครื่องจูงใจให้กระทำ

1.6.3 การจูงใจกับแนวทางการบริหาร ในสมัยโบราณ การบริหารงาน มักจะให้ความสนใจ เฉพาะการจูงใจภายนอก ดังนั้น จึงเป็นรูปแบบที่เป็นวิธีการ ทำให้เกิดความกลัว เช่น การบังคับขู่เข็ญการลงโทษอย่างรุนแรง ต่อมาการบริหารงานมีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น กระบวนการผลิตมีปริมาณมากขึ้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำนวนมากขึ้น รูปแบบ การจูงใจ จึงเปลี่ยนแปลงไป อาจแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ

1. การจูงใจกับการบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Model) เป็นการจูงใจที่ปรากฏความชัดเจน ในเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นที่เชื่อกันว่า ธรรมชาติ มนุษย์ มักจะเกี่ยวข้องหาสนใจค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูง จึงเป็นการจูงใจในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ งานต่าง ๆ จะต้องง่าย ๆ และทำซ้ำ ๆ และได้รับเงินพิเศษตามปริมาณงานที่ทำ

2. การจูงใจกับการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model)

แนวคิดการจูงใจแบบมนุษยสัมพันธ์เกิดจากผลการวิจัยของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และคณะ ที่พบว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารกลยุทธ์จูงใจ ในการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ มีหลายประเภท เช่น

2.1 ผู้บริหารทำให้คนงานเกิดความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ

2.2 องค์กรต้องเปิดทางสื่อสารแนวตั้งให้คนงานรู้เรื่องขององค์กร

มากขึ้น จะทำให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการบริหาร

2.3 คนงานควรได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจได้ในงานประจำที่เกี่ยวข้อง

กับงานที่ทำอยู่

2.4 ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องของกลุ่มบ้างตามความเหมาะสม

จะมีผลต่อการจูงใจของกลุ่ม

3. การจูงใจกับการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)

มนุษย์ถูกจูงใจโดยมีปัจจัยที่ซับซ้อน มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทำงานที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ต้องมองการปฏิบัติงาน ตามความสามารถที่มีศักยภาพ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารคือ ต้องเรียนรู้วิธีการที่ดีที่สุดในการนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้ ให้เกิดประโยชน์ที่ต้องการ แนวความคิดการจูงใจแบบทรัพยากรมนุษย์คล้ายคลึงกับแนวความคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความต้องการที่จะทำงาน การปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน โดยการเพิ่มความรับผิดชอบให้คนที่มีโอกาสตัดสินใจเป็นต้น การนำแนวคิดในการบริหารใน 3 รูปแบบ ไม่ได้เน้นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กรเป้าหมายขององค์กร

1.6.4 ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) เฮอร์ซเบิร์ก ได้กล่าวทฤษฎีการจูงใจไว้ 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน และพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า เป็นต้น ทำให้บุคคลมีความรู้สึกคิดเชิงบวก และกระตุ้นให้บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจให้ทำงานโดยตรง ได้แก่ นโยบายการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อัตราค่าจ้าง สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์ความต้องการทางกาย ความปลอดภัย และทางสังคม ซึ่งเป็นความต้องการระดับต้น ๆ ตามทฤษฎีของมาสโลว์

1.6.5 ทฤษฎีการจูงใจของแมคคลีแลนด์ (Acquired- Mc Clelland Theory) แมคคลีแลนด์ ได้กล่าว ความต้องการของคนแตกต่างกันเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในชีวิตของแต่ละบุคคล โดยแบ่งความต้องการของคนเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่ทำการสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถและให้ดีที่สุด ต้องการงานที่ท้าทายในการแข่งขัน มีความรับผิดชอบ
2. ความต้องการความผูกพันเป็นความต้องการที่สร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์เป็นอันดีกับผู้อื่น ซึ่งคล้ายคลึงกับความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์
3. ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ มีลักษณะสำคัญ คือ อยากมีอิทธิพลคนอื่น อยากควบคุมคนอื่น แสวงหาตำแหน่งผู้นำกลุ่ม

โดยสรุป ตามแนวคิดของมาสโลว์ คนจะเริ่มต้นความต้องการทางร่างกายก่อน เพราะเป็นความต้องการพื้นฐาน และเมื่อความต้องการด้านพื้นฐานได้รับการสนองตอบ คนที่จะมีความต้องการลำดับถัดไปเมื่อมองย้ายไปที่องค์กร ความต้องการของคนในองค์กรต้องการได้รับการตอบสนองด้วยค่าจ้าง เงินเดือนอย่างเพียงพอที่จะเลี้ยงดูครอบครัวของเขาอย่างมีความสุขได้ (adequate wages) ต้องมีที่พักอาศัย ต้องมีหลักประกันคุ้มครองตัวเขาพอสมควร มีความรู้สึกปลอดภัย และในลำดับสูงต่อไปพึงให้เขาได้รับการสนองตอบด้วยเรื่องของเกียรติยศชื่อเสียง มีโอกาสก้าวหน้าในงานอาชีพในองค์กรของเราลำดับความต้องการขั้น 1,2 และ 3, คน มักได้รับการตอบสนองแล้วแต่ในลำดับที่ 4 และ 5 ผู้ที่เป็นหัวหน้างานพึงเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานด้วยการมอบ หมายงานที่ท้าทาย ให้ย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงานการยกย่องผลการปฏิบัติงานการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจรวมทั้งการให้เติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน

การบริหารงานโรงเรียนเอกชน

สถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน เรามักจะได้ยินคำ 2 คำ เสมอ คือ ผู้นำกับผู้บริหาร ซึ่งสองคำนี้มักจะนำมาใช้อ้างและกล่าวถึงกันอยู่เสมอ ถ้าจะพิจารณาความหมายของคำทั้งสอง ก็คงจะมีความสัมพันธ์กันอยู่ไม่น้อย อาจจะแตกต่างกัน ระหว่างขอบเขตของงาน เพราะผู้นำมีขอบเขตของงานกว้างขวางกว่า (เทศ แก้วกสิกรรม. 2537 : 45)

มาตรา 81 “รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาให้เกิด ความรู้ คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษา ให้สอดคล้องกับความเป็นไปเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมสร้างเสริมความรู้และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง

การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ”

สำหรับการศึกษาเอกชน ได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน สถานศึกษาเอกชน สามารถเปิดสอนได้ทุกระดับทุกประเภทหลากหลายรูปแบบให้มีความเป็นอิสระ มีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นนิติบุคคลมีคณะกรรมการบริหาร โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษา

การจัดการศึกษาในประเทศไทยกล่าวได้ว่าเอกชนดำเนินงานก่อนการศึกษาในระบบโรงเรียนของรัฐ กล่าวถึงตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา (สมเด็จพระนารายณ์มหาราช 2199-2231) และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว 2394-2411) ต่อมาจึงจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชน ที่จัดการศึกษาแบบสมัยใหม่ (แบบตะวันตก) และขยายเพิ่มขึ้นมาเรื่อย ๆ ตามความนิยมที่มีมากขึ้นตามลำดับ

บุคลากรทางการศึกษาของเอกชน ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุนหรือผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน ถือว่าสำคัญที่สุดขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ถ้ามีบุคลากรที่มีคุณภาพและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรนั้นจะสามารถพัฒนาได้เจริญรุ่งเรืองประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการรับรองคุณภาพโดยรัฐเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมทางการอุดหนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายรายหัว การบริหารมีความแตกต่างกันในภาครัฐในทุกด้าน เช่น ด้านงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมในองค์กร

การศึกษาเป็นการพัฒนาคนโดยพัฒนาตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในอาชีพที่พึงประสงค์ ให้มีความก้าวหน้า โลกในยุคปัจจุบัน การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษา การแพทย์ การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจึงมีปัญหามากมาย โดยเฉพาะในด้านบริหารทั่วไป ด้านการเงิน การงบประมาณ เป็นต้น ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการประสานงาน มีประสบการณ์น้อย ขาดการกระจายอำนาจ ขาดการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐ โดยเฉพาะขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาของรัฐมีผล กระทบมาถึงโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างมาก ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงต้อง ศึกษาทรรศนะครูผู้สอนที่มีต่อทักษะในการบริหารของผู้บริหาร เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536: 4) ได้กล่าวถึงการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษา มี 6 ด้าน

1. วิชาการ
2. บุคลากร
3. กิจกรรมนักเรียน
4. ธุรการการเงินและพัสดุ
5. อาคารสถานที่
6. สัมพันธ์ชุมชน

ความมุ่งหมายของการบริหารด้านครู

การบริหารงานด้านครูเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ ในการบริหารสถานศึกษา โดยมีการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการใช้และพัฒนาครู
2. เพื่อวางแผนครูทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว
3. เพื่อการเลือกสรรครูให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณสมบัติเหมาะสมในด้านการ

สอน

4. คัดเลือกครูตามความต้องการ ด้านอัตรากำลังในสถานศึกษา
5. ให้การปฐมนิเทศและการนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา
6. ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครู
7. จัดการเรื่องสวัสดิการและบริการเพื่อสนองความต้องการด้านครู
8. ให้การศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
9. จัดแผนจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
10. จัดระบบการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ครูในสถานศึกษาได้เข้าใจ

และปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

11. จัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมกันเพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
12. นิเทศการสอนแก่ครู ตลอดจนการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อ

เพิ่มพูนความรู้ทางด้านวิชาการ

13. จัดกิจกรรมเสริมอื่น ๆ เพื่อให้ครูได้ทำหน้าที่อย่างมีความรู้ มีความตั้งใจ

ใจและมีความผูกพันกับสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542 : 114)

สรุปการบริหารงานด้านครู เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับงาน เพื่อที่กำหนดอัตรากำลังด้านครูและสนองความต้องการของครูให้อยู่ในสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เฉลิม รัชชนะกุล (2526) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 ผลวิจัยพบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่สำคัญตามลำดับ 10 อันดับ ได้แก่

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัวเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

โยธิน จารุกุมิ (2526) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของชุมชน ในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่งคุณลักษณะ ออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะเบื้องต้นและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานผลวิจัยพบว่าคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ที่จะขาดไม่ได้ 4 ประการ คือ

1. มีความยุติธรรม
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีเหตุผล
4. มีความรับผิดชอบสูง

ประถม แสงสว่าง (2527) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง ผลการวิจัย สรุปลักษณะตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อสั่งการไปแล้วไม่ถูกต้อง
2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี เสียสละ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้ง และกว้างขวาง มองการไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิญาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตนไม่หุบเขาเชื่อหรือ
กระทบตามคำยุแหย่ โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2527) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะ
ทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาใน
กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน มีความรู้
เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด ที่ตนเองปฏิบัติพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร ได้อย่างยุติธรรม
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุก
คนในโรงเรียนอย่างจริงจัง ผู้บริหารควรแสดงความยินดี และยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่
ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ
3. ทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งชี้แจงให้ครูอาจารย์
เข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจน อันเป็นหลักการที่ว่า การสื่อสารที่ดีนำไปสู่ความเข้าใจอันดี สามารถใช้
ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ อันแสดงให้เห็นว่า ขบวนการสื่อสารเป็นทักษะที่
ผู้บริหารต้องเอาใจใส่

อุดม เอี่ยมสะอาด (2527) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา จังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การ
ประถมศึกษา จังหวัดพิจิตร ปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ มากที่สุด รองลงมาตามลำดับ
คือ การบริหารงานบุคคล งานวิชาการ งานบริการต่าง ๆ งานอาคารสถานที่ งานสัมพันธ์กับชุมชน
และกิจกรรมนักเรียน ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่างกันปฏิบัติงานด้านสถานที่ต่างกัน ส่วนการปฏิบัติงาน
ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกันปฏิบัติงานด้าน
ธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียนและงานบริการอื่น ๆ ต่างกัน

จิระพันธ์ สวัสดิ์ (2538) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการนำที่ผู้บริหาร โรงเรียน มีมากกว่า
6 ด้าน คือ สมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้อ

อาหาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย สมรรถภาพในการนำที่ผู้บริหารโรงเรียนมีปานกลาง 4 ด้าน คือ

1. การมีส่วนร่วม
2. การควบคุมงาน
3. การแก้ปัญหา
4. การออกติ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหาร โรงเรียนแล้วพบว่าตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหาร โรงเรียนมิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกันส่วนทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ พบว่า ปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้สมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันบ้างในบางด้านเท่านั้น

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2540) ได้วิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนรวมอยู่ในระดับมาก และแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีอยู่ในระดับมาก
2. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับสูงกว่าปริญญาตรีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และระดับที่ต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอด
3. ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 11 ปี กับตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มานิตย์ รัตนปัญญา (2540) ได้วิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 พบว่า

1. ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันโดยมีนัยที่สำคัญที่ระดับ .01

3. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับมากกว่า 10 ปี มีความต้องการบริหารไม่แตกต่างกัน

สมบัติ โขษิตวานิช (2542) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเองและของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นตามทักษะการบริหารงาน คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านเทคนิควิธี

ผลของการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่าย การเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเองและของผู้อำนวยการการประถมศึกษา ในทักษะ 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเอง กับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า การใช้ทักษะ การบริหารงาน ของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อุไรพร นาคะเสถียร (2543) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาทักษะการนิเทศของผู้นิเทศภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของตนเอง และครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในเครื่องมือลักษณะแนวคิดเบริยลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยผู้นิเทศมีทักษะด้านเทคนิคทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทางด้านคตินิยมอยู่ในระดับมากและผลการเปรียบเทียบทักษะ การเป็นผู้นิเทศตามการรับรู้ของผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกทักษะ

กิตติชัย รุจิมงคล (2544) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกันส่วนโรงเรียนต่างประเภทกันและในระดับชั้นสูงสุดที่โรงเรียนเปิดสอนต่างกัน จะมีทักษะในการบริหารต่างกัน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากและโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน โรงเรียนประเภทต่างกัน และระดับชั้นสูงสุดที่โรงเรียนเปิดสอนต่างกัน มี

ประสิทธิผลต่างกัน และทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12

สุภาภรณ์ วิจิธรรม (2544) ได้วิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรใน บริษัทซีเกทเทคโนโลยี จำกัด (สาขาเทพารักษ์) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทซีเกทเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า เปรียบเทียบความต้องการในการ พัฒนาทักษะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในบริษัท มีความแตกต่างกันในด้านปฏิบัติงานมีทั้ง 3 ด้าน คือเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson 1971) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี
- 1.2 มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
- 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 1.5 ให้ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจ
- 1.6 เป็นผู้ที่ใช้เวลาให้กับผู้ร่วมงาน
- 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่น
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม
- 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
- 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
- 2.4 เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์
- 2.5 มีความจริงใจ
- 2.6 มีความเป็นมิตร

- 2.7 มีอารมณ์ขัน
- 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
- 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 2.10 มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สตอกคิล (Stogdill. 1974 : 62 – 63) ได้สรุปผลงานการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จหลายประการผลสรุปสำคัญมี ดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำมีคุณสมบัติ เหนือกว่าสมาชิกของกลุ่ม ในเรื่องเกี่ยวกับ สถิติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ มีลักษณะดังต่อไปนี้ หากว่า ส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม คือ รู้จักการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด
3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น
4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำแยกได้เป็น 5 ประเภท
 - 4.1 ความสามารถ มีความหมาย รวมถึง สถิติปัญญา ความกระตือรือร้น สามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
 - 4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ ทางด้านการศึกษา ทางด้านความรู้และการกีฬา
 - 4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งแก่บุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเองความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
 - 4.4 สถานะ รวมถึง สถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น

เบนจามิน (Benjamin. 19771-719) ได้วิจัยเรื่องเกณฑ์การคัดเลือก ครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษา ของชนกลุ่มน้อยในนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการการศึกษา และผู้ปกครอง นักเรียนต้องการครูใหญ่ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประกาศนียบัตรที่ผ่านการทดสอบจาก คณะกรรมการของรัฐ นอกจากนี้ เบนจามินยังได้พบต่อไปอีกว่า ครูใหญ่ควรมีประสบการณ์ในการ สอน และเคยเป็นผู้ช่วยครูใหญ่มาก่อน มีความซื่อสัตย์ มีสติปัญญาดี มีความสามารถในการคิดอย่าง ทันทิ ทันใด สำหรับในเรื่อง อายุ เพศ และศาสนาของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือก

เพรสเซล (Pressel 1986) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้าน บุคลิกภาพ ซึ่งวัดได้ 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพโดยเครื่องมือแคพเทิลล์กับสิ่งที่เป็นในการ

เป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอกจะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่วไป จะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออก ให้ความรู้สึกความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยน และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารการศึกษามีลักษณะความเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารด้านอื่น ๆ

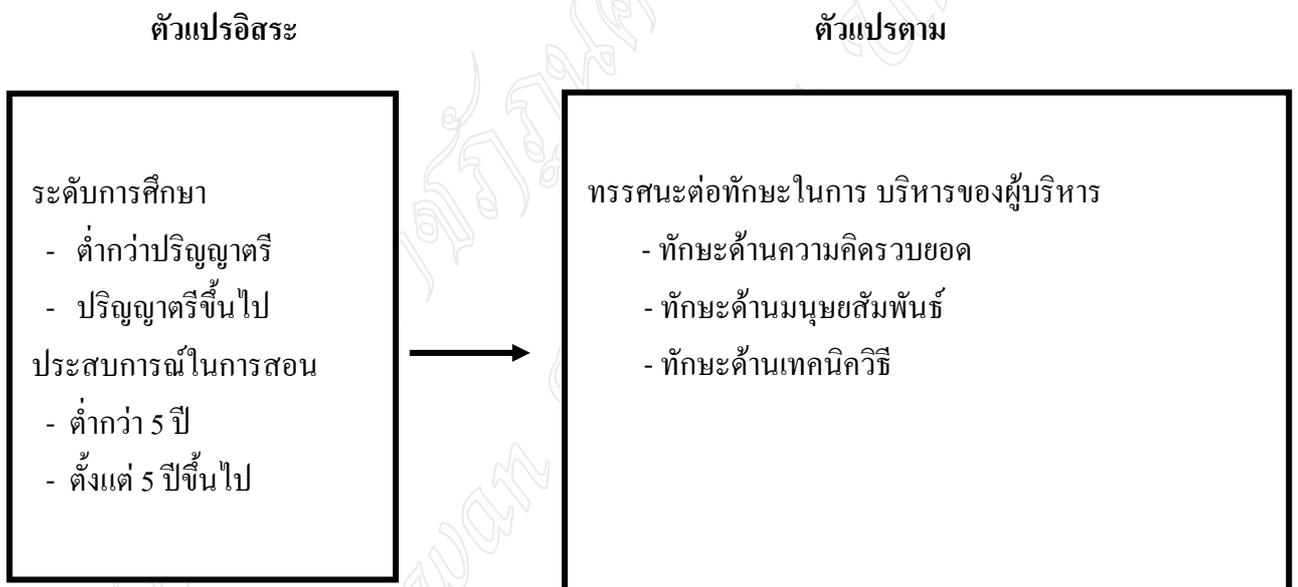
จากสาระสำคัญของทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการตั้งวัตถุประสงค์ให้ถูกต้องตรงกันในหมู่หลายคน กำหนดหน้าที่ในการทำงานเพื่อให้งานประสานกัน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งจะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ในหลักการบริหาร คือมีศาสตร์และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีศิลป์ซึ่งจะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นในการบริหารองค์การและบริหารสถานศึกษา จะพบว่าผู้บริหารมีภารกิจสำคัญหลายด้านจะต้องทำงานกับทรัพยากร และทำงานกับคนจะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม การที่ผู้บริหารการศึกษาจะกระทำการกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการกิจเป็นอย่างดี รวมทั้งขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทั้ง 3 ประการ ผู้บริหารจะต้องมีครบ ส่วนทักษะใดจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพรรณนาของครูผู้สอนเกี่ยวกับทักษะในการบริหารของผู้บริหารว่ามีความคิดเห็นอย่างไรใน 3 ทักษะ โดยผลวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงทักษะในการบริหารของผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติการในสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพรรณนาของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะ ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เพื่อนำไปใช้พิจารณาหารแนวทางในการพัฒนาแต่งตั้งครูเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนเอกชน โดยยึดผลการวิเคราะห์ของคัทซ์ (Katz) ซึ่งได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีที่เรียกว่า Three Skill Method พบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านเทคนิควิธี

กรอบความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.7 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

1. ทรรชนะของครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทรรชนะต่อทักษะในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน
2. ทรรชนะของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนที่แตกต่างกันมีทรรชนะ ต่อทักษะในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ไม่แตกต่างกัน