

3) ต้องมีความเป็นหนึ่ง ความจริงอันหนึ่งอาจไม่เหมือนกันในสายตาและความคิดของหลายคนและในเวลาที่ผ่านมาหรือแตกต่างกัน การจะหาให้ความจริงเชื่อถือได้จึงต้องใช้ความเห็นจากหลายฝ่าย

4) องค์ประกอบของการตัดสินใจ

E.F.Huse (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการตัดสินใจไว้ดังนี้

1) การเลือก หมายถึง โอกาสที่จะเลือกทางเลือกทั้งหลาย ถ้าไม่มีการเลือกหมายถึงไม่มีการตัดสินใจ

2) ทางเลือก หมายถึง แนวทางหรือวิถีของการปฏิบัติ ถ้าไม่มีทางเลือกย่อมไม่มีการเลือกและไม่มีการตัดสินใจ

3) จุดประสงค์หรือจุดประสงค์ซึ่งหมายถึง จุดหมายสุดท้ายหรือสภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น

4) ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ

5) คนซึ่งทำหน้าที่ตัดสินใจ

6) สภาพแวดล้อม เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายนโยบายของรัฐบาล

Gore และ Dyson (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจไว้ดังนี้

1) สถานการณ์ของการตัดสินใจ

2) ผู้ตัดสินใจ

3) จุดประสงค์หรือเป้าหมายของการตัดสินใจ

4) ทางทางเลือกที่เกี่ยวข้องและชุดของการกระทำเพื่อให้เลือก

5) ความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกในรูปของการจัดอันดับ

6) การเลือกหรือการตัดสินใจเลือกเอง ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามความคิดเห็นของ

ผู้ทำการตัดสินใจ

5) กระบวนการตัดสินใจ

เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532) ได้เสนอขั้นตอนหรือกระบวนการในการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนคือ

- ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา
- ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริงจากปัญหา
- ขั้นที่ 3 ชี้ปัญหาที่แท้จริง
- ขั้นที่ 4 หาวิธีการแก้ปัญหา
- ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา
- ขั้นที่ 6 กำหนดวิธีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

Hoy และ Miskel (อ้างถึงใน สำนักศึกษา, 2532) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ประการคือ

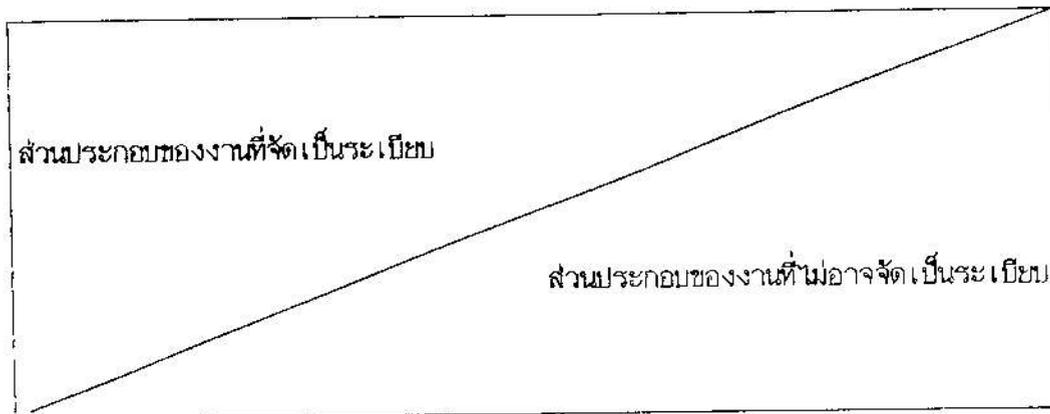
- 1) กระบวนการตัดสินใจเป็นวงจรแห่งเหตุการณ์ ซึ่งประกอบด้วยการทำงานและการวินิจฉัยปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ อันเป็นผลสะท้อนไปสู่การพัฒนาแผนงานที่ปฏิบัติอยู่การริเริ่มแผนงานใหม่และรวมถึงการประเมินผลของแผนงานนั้นในการลด และขจัดปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ
- 2) กระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในส่วนที่สัมพันธ์กับงานด้านต่าง ๆ ในองค์การไม่ว่าการตัดสินใจจะกระทำโดยกลุ่มหรือบุคคลก็ตาม
- 3) กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีเหตุผลประกอบที่สมบูรณ์ทุกอย่าง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความพอใจในการตัดสินใจ
- 4) หน้าที่พื้นฐานของการบริหารคือ การเตรียมบุคลากรในองค์การทุกคนให้สามารถในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้เพื่อจะช่วยให้พฤติกรรมของบุคลากรนั้นสอดคล้องกันระหว่างบุคลากรกับองค์การ
- 5) กระบวนการตัดสินใจ จะเป็นพื้นฐานที่แสดงรูปแบบของการมีเหตุผลในการปฏิบัติงานตามขอบข่ายงานและการะหน้าที่ที่มีอยู่
- 6) กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับ เรื่องต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีรูปแบบและขั้นตอนที่คล้าย ๆ กัน

6) ประเภทของการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจ โดยแบ่งตามขนาดของลักษณะความเป็นระเบียบของปัญหาที่จะได้ตัดสินใจได้ 2 ชนิดคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine) ด้านหนึ่งตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน (Nonroutine) การแบ่งแบบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะในทางปฏิบัติที่เห็นได้โดยทั่วไปการตัดสินใจส่วนมากจะเกี่ยวข้องอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งจะเป็นสภาพลักษณะงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

- 1) งานที่มีส่วนประกอบจัดระเบียบชัดเจน (Structured or well-defined)
- 2) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบยาก (Unstructured or ill-defined)

ดังรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 4



ที่เกี่ยวกับงานประจำ ← การตัดสินใจ → ที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน

แผนภูมิที่ 4 ประเภทของการตัดสินใจ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

สรุป ชนิดหรือประเภทของการตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องเผชิญนั้นจะมีแตกต่างกันไปสองทางคือการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำ และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาหรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งวิธีการตัดสินใจสำหรับแก้ไขปัญหาที่มีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนนี้ ลักษณะจะแตกต่างกันไปสุดแต่พื้นฐานความรู้ความนึกคิด และความเข้าใจของแต่ละคนเป็นสำคัญ

7) วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจแก้ปัญหาวิธีการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่ง ประพันธ์ สุรินทร์ (2535) ได้สรุป

ไว้ดังตารางวิธีการตัดสินใจแก้ปัญหา

แบบแก้ปัญหา (Problem solving)	แบบวิทยาศาสตร์ (Scientific method)	แบบวางแผน (Planning process)	แบบจัดระบบ (System designs)
1) กำหนดปัญหา	กำหนดขอบเขตของ ปัญหาที่จะศึกษา	กำหนดวัตถุประสงค์	วิเคราะห์ระบบงาน ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
2) เก็บรวบรวมข้อมูล	ตั้งสมมติฐาน	วางแผนตามข้อมูล และเหตุผล	สร้างรูปแบบของ ระบบงานปัจจุบัน
3) หาวิธีการแก้ไข	เก็บรวบรวมข้อมูล	หาวิธีการแก้ไข หลาย ๆ วิธี	เสนอระบบงานใหม่
4) นิยามผลลัพธ์ ผลเสียของแต่ละวิธี	ทดสอบสมมติฐาน	ประเมินผลศึกษาผลลัพธ์ ผลเสียของวิธี	ทดสอบระบบงานใหม่
5) เลือกวิธีที่ดีที่สุดไปใช้	วิเคราะห์และสรุปผล การศึกษา	เลือกวิธีที่ดีที่สุดไปใช้ จริง	นำระบบงานไปใช้ จริง

ที่มา : ประพันธ์ สุรินทร์, 2533

8) ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

(1) พยายามตัดสินใจไปในทางเกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วมมากที่สุด โดยพิจารณา
ผลดีและผลเสียในวิธีการต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน หลักที่สำคัญที่สุดคือ ทำงานให้องาน

(2) พยายามเปิดโอกาสสำหรับการตัดสินใจมาจากกลุ่ม และใช้วิธีการกระจายอำนาจให้
มากที่สุด เพื่อเสริมสร้างทักษะในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร

สรุปแล้ว กระบวนการตัดสินใจถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของการบริหารงาน การตัดสินใจ
แก้ไขข้อบกพร่อง ๗ จะต้องกระทำอย่างมีนิติวิเคราะห์ที่สุด หรือนำได้ทางเลือกสำหรับการปฏิบัติที่ดี
ที่สุด ความสนใจจึงอยู่ที่ความพยายามให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและสมเหตุสมผลมากที่สุด

2.3.3 การประสานงาน

การประสานงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการและการบริหารองค์การ
เมืองงานต่าง ๆ ถูกจัดเป็นกลุ่มหรือเป็นฝ่ายแล้ว หน้าที่ของผู้บริหารขั้นต่อไปคือ จะต้องพยายามจัด
งานต่าง ๆ ให้ประสานสัมพันธ์กัน ทั้งในด้านบุคคล วัตถุประสงค์และทรัพยากรต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้
เพื่อให้งานได้ผลตามวัตถุประสงค์ การประสานงานเป็นกิจกรรมที่มีได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ
เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบ

1) ความหมายของการประสานงาน

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความหมายการประสานงานว่า หมายถึง การจัดระเบียบ
การทำงานเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกัน และหมายถึงการใช้ภาวะผู้นำให้เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ
ร่วมมือปฏิบัติงานในทางานเข้าช้อนกัน ชัดแย้งกัน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบังเกิด
ผลงานสูงสุด ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) ได้กล่าวถึงรายละเอียดของการประสานงานไว้ดังนี้

1) กระบวนการให้เกิดความเชื่อมั่น ว่าบุคคลจะกระทำกิจกรรมอิสระร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ของส่วนงาน

2) การพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบย่อยขององค์การที่ทำงาน
เกี่ยวข้องกัน

กล่าวโดยสรุป การประสานงานเป็นกิจกรรมทางการจัดการอันหนึ่ง ที่พยายามจะประสาน
สัมพันธ์ บุคคล วัสดุ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมายตามเวลาที่ได้กำหนดไว้

2) ประโยชน์ของการประสานงาน

ประยูร อาษานาม (อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ ศิรินา, 2539) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ
การประสานงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) การบรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงาน การกิจของหน่วยงาน คือ การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย ถ้าต่างคนต่างทำงานแล้วจะทำให้ขาดทิศทางการปฏิบัติงาน การร่วมมือร่วมใจ และความสอดคล้องสัมพันธ์กันและประสานงานกันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย

2) ประสิทธิภาพการประสานงาน จะช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะทุกคนต่างทราบความเคลื่อนไหวในการดำเนินการ เมื่อมีปัญหามีการปรึกษาหารือกันเมื่อแก้ปัญหา ตลอดจนมีการควบคุมและประเมินผลงานร่วมกัน

3) การประหยัดทรัพยากรและเวลา งบประมาณ วัสดุ เป็นสิ่งมีค่าขององค์การ นอกจากนั้นการดำเนินงานจะต้องแข่งขันกับเวลา หรือถ้าเป็นองค์การทางธุรกิจแล้วจะต้องแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ การประหยัดสิ่งเหล่านี้จะลดการลงทุนและโอกาสดีกว่า ซึ่งจะต้องอาศัยการประสานสัมพันธ์ในการดำเนินงานของบุคลากรและหน่วยงานย่อย ๆ ขององค์การ

4) การลดและป้องกันความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน การประสานงานจะต้องอาศัยการวางแผน การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม ซึ่งจะทำให้บุคลากรและหน่วยงานย่อยทราบภารกิจของตนจึงทำให้ไม่มีการก้าวก่างานของคนอื่น ๆ ความซ้ำซ้อนในการดำเนินการจะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ นอกจากนั้นจะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรมากขึ้นอีกด้วย

5) ความเข้าใจอันดีของบุคลากร การประสานงานช่วยทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน ทุกคนต้องช่วยเหลือกันทำงาน เพื่อให้งานในระบบดำเนินไปด้วยดี เทคนิคการประสานงานที่ดี จะทำให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

6) ความคิดใหม่ การประสานงานเสริมสร้างและพัฒนา กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม การร่วมมือกันคิด จะช่วยทำให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานขึ้นมา

7) การสร้างขวัญกำลังใจอันดี การประสานงานที่ดีจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีของสมาชิกในหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างกระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้สมาชิกมีความสุขในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อการมีขวัญและกำลังใจที่ดี

3) เทคนิคและวิธีการประสานงาน

Thomas J. Atchison (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532) ระบุว่า การประสานงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัย

- 1) เงื่อนไขทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกัน ยอมรับปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และกันไม่ว่าจะจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็ต้องมีการประชุม ปรึกษาหารือกันตลอดเวลา ลักษณะดังกล่าวก็เป็นการประสานงานไปในตัว
- 2) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการประสานงาน การพบปะกันเพื่อกิจกรรมทางสังคมย่อมมีความสำคัญต่อการประสานงาน
- 3) กิจกรรมทางการจัดการ ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การชี้แนะ ภาวะผู้นำ เป็นต้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นตัวช่วยทำให้เกิดการประสานงาน
- 4) ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา องค์การจำเป็นต้องมีสายและลำดับชั้นการบังคับบัญชา การที่หน่วยงานต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ หรือการประชุมร่วมกันในระดับกรม กอง ถือว่าเป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

Joseph A. Litterer (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532) เสนอวิธีการประสานงานไว้ 3 วิธีคือ

- 1) การประสานงานโดยลำดับชั้นการบังคับบัญชา จึงเป็นการประสานงานกันตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ
- 2) การประสานงานโดยระบบบริหาร หมายความว่า การประสานงานได้สร้างไว้แล้วภายในระบบ เช่น งานวางแผนอาจจัดให้หน่วยประสานงานทำหน้าที่ประสานงานในด้านการวางแผน เป็นต้น
- 3) การประสานงานโดยการสมัครใจ การประสานงานลักษณะที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การหรือหน่วยงานอิสระ ตามปกติแล้วถ้าเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารเดียวกันงานต่าง ๆ ก็จะต้องประสานกันไปในตัว

การประสานงาน : แนวตั้งและแนวนราบ

การประสานงานตามแนวตั้ง คือ การประสานงานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งการประสานงานในลักษณะนี้ จะเป็นไปตามอัตโนมัติอยู่แล้ว เพราะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นต้องคอยประสานงานและถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอยู่แล้ว

การประสานงานตามแนวราบ เป็นการประสานงานระหว่างงานภายในองค์การ เช่น ภายในโรงเรียนแบ่งงานออกเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การประสานงานระหว่างงานเป็นการประสานงานตามแนวราบ

สิ่งที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานมี 3 ประการคือ

- 1) กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับบุคคลในหน่วยงานขึ้นมาก่อน
- 2) ให้อุ้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด เพื่อให้รู้ว่าใครหรือหน่วยงานใด ทำหน้าที่อะไร กำลังทำอะไรอยู่

- 3) ให้อุ้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานเต็มใจรับงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำจริง

- 4) องค์ประกอบที่ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ

ประยูร อาษานาม (อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ ศิริมา, 2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ

- 1) การจัดองค์การ องค์การจะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์ สถานภาพ บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และมาตรฐานในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ถ้าขาดความชัดเจนแล้วการประสานงานจะมีปัญหา

- 2) นโยบายและการวางแผนทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ได้จากการกำหนดนโยบายและการวางแผน ถ้ามีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน และมีการวางแผนที่สอดคล้องกับนโยบายแล้วจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี

- 3) เทคนิคการบริหาร ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) และเทคนิคที่เหมาะสมในการบริหารงาน จึงจะสามารถทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

- 4) กระบวนการกลุ่ม การดำเนินงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติร่วมมือกันปฏิบัติงานและประเมินผลงานจะช่วยให้อุ้ทุกคนทำงานกันอย่างประสานสัมพันธ์กัน

- 5) การติดต่อสื่อสาร ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องให้อุ้หน่วยงานต่อการประสานงาน ถ้าการติดต่อสื่อสารติดขัดหรือขัดข้องแล้วก็ยากที่จะประสานงานได้

ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นกระบวนการ เชื่อมโยงกันบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานกับหน่วยงาน

2.3.4 การติดต่อสื่อสาร

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำในทางการบริหารก็คือ การติดต่อสื่อสาร (Communications) ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากนักย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่พร้อมเพรียงขนาดไหนและชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าวก็เพราะผู้บริหารจะทำการหรือปฏิบัติตนเป็นผู้นำอยู่ได้ก็โดยมีระบบการสื่อสารดังกล่าวเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารติดต่อไปยังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าใจได้และถ้าหากได้พิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นว่า ในทางปฏิบัติ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากก็เกิดขึ้นจากความบกพร่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารนี้เอง

1) ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

Bellows, Gilson และ Odiome (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ให้คำจำกัดความว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงการแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใดได้ เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้

Newman และ Summer (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

ประพันธ์ สุริหาร (2537) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารคือ การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นหรือท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน หรือพูดง่าย ๆ คือ การทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน อาจจะทำในรูปทางการและไม่เป็นทางการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร ไว้ดังนี้

1) การส่งข้อมูลความคิด ความเข้าใจหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยทั่วไปจะจงใจหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

2) การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้

สมยศ นาวิกาน (2539) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารคือ การส่งผ่านข้อมูลและความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น

สรุป การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง หรือจากผู้ส่งไปยังผู้รับกระบวนการในการส่ง หรือการถ่ายทอดจะต้องอาศัยสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2) กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

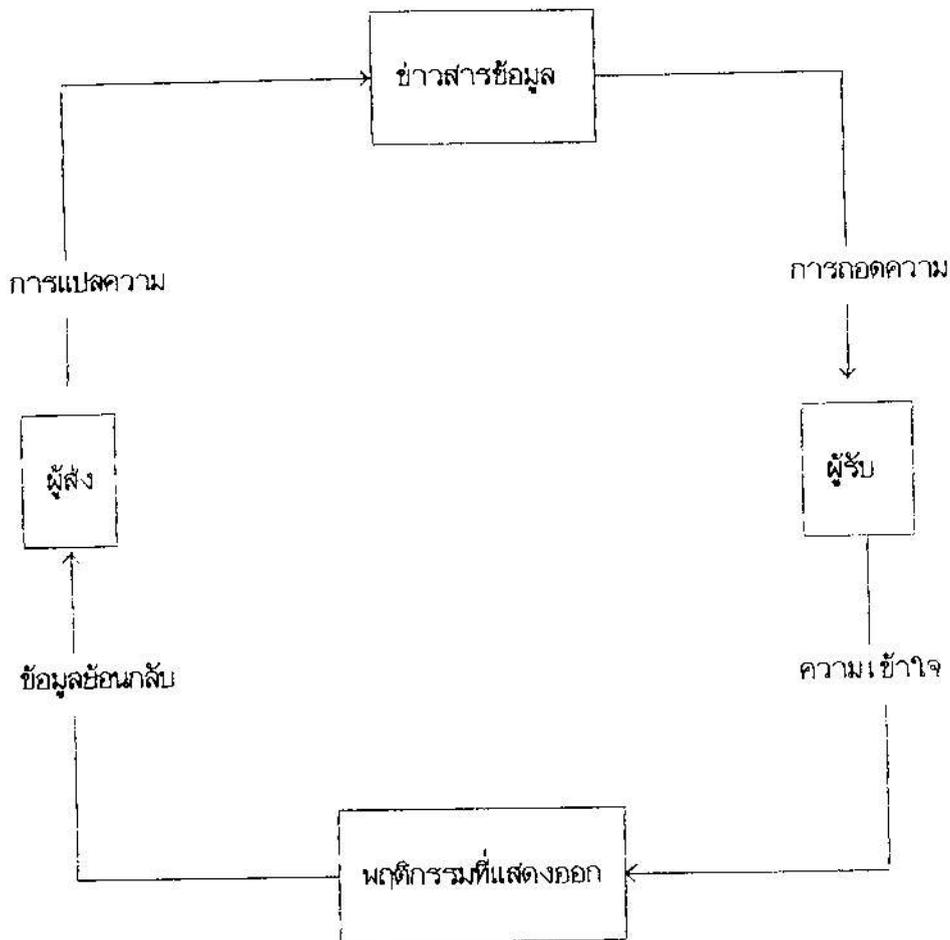
การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน ความล้มเหลวของการติดต่อสื่อสารหมายถึงความล้มเหลวของการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหมายถึงความสำเร็จในการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บริหารไปยังผู้รับหรือผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งผู้รับสามารถเข้าใจและแปลความหมายได้ถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่ง

กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับเมื่อผู้ส่งต้องการจะส่งข่าวหนึ่งให้ผู้รับทราบ ประการแรกผู้ส่งต้องนึกถึงคือจะเอาอะไรเป็นสื่อจึงจะเหมาะสมที่สุดต่อไปนึกถึงช่องทางหรือเครื่องช่วยในการติดต่อสื่อสาร เมื่อผู้รับได้รับข่าวสารถูกต้องก็หมายความว่า การติดต่อสื่อสารได้ผลดี

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งซึ่งสาระสำคัญดังนี้คือ เป็นการผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการส่วนประกอบสำคัญของการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย

- ก. ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (Sender)
- ข. ผู้รับข่าวสารข้อมูล (Receiver)
- ค. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication channel)
- ง. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Symbols)

ดังแผนภูมิประกอบ



แบบรูปที่ 5 สัญลักษณ์และช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้

3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) ยกตัวอย่างเช่น การออกคำสั่ง การให้ข้อเสนอแนะหรืออื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายแต่กระนั้นก็ตามทางปฏิบัติการติดต่อสื่อสารแบบนี้มักกระทำได้ไม่สมบูรณ์ มักมีข้อบกพร่องในแง่ที่ว่า มิได้มีการอธิบายถึงเหตุผลประกอบมาให้ทราบไปด้วยว่าทำไมจึงทำเช่นนั้น

2) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็น การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ได้ยากมากและมักจะมองข้ามหรือถูกละเลยเสมอในสภาพที่เป็นจริง แต่ในความเป็นจริงการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีความสำคัญเพราะเป็นการส่งข่าวสารจากหน่วยงานระดับ

ล่างชั้นสูงงานระดับสูง เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน สถานปัจจุบันปัญหา การเสนอแนะความคิดเห็นการแสดงความรู้สึกหรือเจตคติในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงานหรือทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม (Teamwork) ในระดับเดียวกัน

4) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

Reitz และ Jewell, 1985 (อ้างถึงใน ประชुर อาษานาม, 2538) กล่าวว่าผู้ส่งข่าวสารมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ 6 ประการคือ

1) การรู้จักเวลาในการติดต่อสื่อสาร (Knowing when to communicate) ผู้บริหารจะใช้เวลาส่วนมากในการติดต่อสื่อสาร การรู้จักว่าเวลาใดควรส่งข่าวสารหรือเวลาใดไม่ควรส่งข่าวสารไม่ว่าเป็นทักษะที่สำคัญยิ่ง

2) การเลือกผู้รับข่าวสาร (Choosing the receiver of message) ผู้ส่งต้องเลือกข่าวสารประเภทใดควรส่งให้บุคคลประเภทใด ระดับใด ข่าวสารที่ส่งไปมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้รับหรือไม่

3) การเลือกรูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Choosing a form of communication) เมื่อมีข่าวสารที่จะส่งไปยังผู้รับ ผู้ส่งพิจารณาว่าควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ (Verbal communication) หรืออาจเป็นแบบปากเปล่า (Oral communication) หรือแบบลายลักษณ์อักษร (Written communication) ในบางครั้งอาจจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal communication) เช่นการใช้ท่ากบิกริยาสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น ผู้ส่งจะต้องปรับปรุงแบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับและจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการส่งข่าวให้ชัดเจน

4) การเลือกจังหวะในการติดต่อสื่อสาร (Timing the communication) ในบางครั้งจังหวะเวลาในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ เช่น ขณะที่มีเสียงรบกวนผู้คนสนทนาแน่นสับสนวุ่นวายสภาพทางร่างกายและจิตใจไม่เหมาะสมผู้ส่งข่าวจะต้องรู้จักจังหวะที่เหมาะสม

5) การอธิบายข่าวสารอย่างชัดเจน (Expressing the message clearly) การใช้ภาษาที่กระชับรัดกุม เข้าใจ การหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค การให้ผู้รับทบทวนหรืออธิบาย

ความเข้าใจต่อข่าวสาร นอกจากนั้นผู้ส่งไม่ควรคาดหวังจากผู้รับไว้สูงเกินไป โดยคาดว่าผู้รับมีความเข้าใจข่าวสารที่ส่งไป

6) การเข้าใจสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสาร (Understanding the interpersonal aspects of communication) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ติดต่อจะมีผลต่อการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งจะต้องสังเกตปรากฏการณ์เหล่านี้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับที่สำคัญมี 3 ประการคือ

1) ความสามารถในการฟัง (Listening) การสื่อสารทางวาจา การรับคำสั่งต้องอาศัยการฟังที่สามารถจับประเด็นสำคัญให้ได้รวมทั้งความสนใจและการตั้งใจฟังจะช่วยผู้รับสารถูกต้อง

2) ความสามารถในการอ่าน (Reading) ทักษะการอ่านมีความสำคัญมากในการรับข่าวสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การจับประเด็นสำคัญ การตีความหมายหรือแปลความหมายต้องใช้ความสามารถในการอ่านเป็นอย่างมาก

3) ความสามารถในการมองเห็น (Seeing) ในการอ่าน การฟัง การพูด รูปภาพ แผนภูมิ หรือการแสดงออกที่เป็นข่าวสารจากผู้ส่ง ผู้รับจะต้องใช้สายตา การสังเกต จึงจะสามารถเข้าใจข่าวสารได้ ดังนั้นผู้รับจะต้องฝึกทักษะในการมองเห็นโดยการใช้อุปกรณ์หลัง โดยใช้สภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมประกอบเข้าด้วยกันจึงจะสามารถแปลความหมายข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

สรุป กิจกรรมต่าง ๆ ทุกชนิดในหน่วยงานต่างต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น เพราะการติดต่อสื่อสาร จะเป็นวิธีการที่จะใช้ในการสั่งงานต่าง ๆ ไปให้กับบุคคล หรือกลุ่มคนในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงงาน หรือโครงการต่าง ๆ ก็ต้องอาศัยวิธีการติดต่อสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกันเป็นประจำ

2.3.4 การควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล

การควบคุมงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนที่จำเป็นและสำคัญอันหนึ่งในการบริหารตามที่ได้วางแผน จัดองค์การและจัดดำเนินการมาแล้วในระหว่างการทำเนิ การ ถ้าปราศจากการควบคุม หรือการควบคุมไม่รัดกุมดีพอก็จะทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร

และท้ายที่สุดการดำเนินงานก็จะไม่บรรลุถึงเป้าหมายตามกำหนดเวลา หรือบางทีอาจถึงเป้าหมาย แต่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าที่กำหนดไว้

ในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลองค์การใดก็ตาม ถ้าปราศจากการควบคุมกำกับให้ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย อาจจะทำให้เกิดความเสียหายไปจากที่วางเป้าหมายเอาไว้ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารไม่ทราบความเคลื่อนไหวหรือความก้าวหน้าในหน่วยงาน ดังนั้นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งทีผู้บริหารควรควบคุม กำกับ การปฏิบัติได้แก่

1) การควบคุมกำกับด้านปริมาณ (Quantity) มีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบจำนวนของผลผลิตในงานที่ทำเป็นไปตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

2) การควบคุมกำกับด้านเวลาที่ใช้ (Time used) ผู้บริหารอาจต้องมีการนิเทศให้ข้อเสนอแนะให้มีการจัดทำตารางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้งานแต่ละอย่างเสร็จตามขั้นตอนและกำหนดเวลา

3) การควบคุมกำกับด้านค่าใช้จ่าย (Cost) เพื่อกำหนดการใช้จ่ายประมาณหรือวัสดุต่าง ๆ ในองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด

4) การควบคุมกำกับด้านคุณภาพ (Quality) อาจทำได้โดยการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังที่ตั้งไว้ควรทำทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกรณีผลงานบางขั้นตอนไม่ได้ผลตามที่กำหนดไว้

1) ความหมายของการควบคุม

Flippo (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ให้นิยามความหมายว่า การควบคุม หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้

ประพันธ์ สุริหาร (2537) ให้ความหมายว่า การควบคุม หมายถึงการที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสอดส่องดูแลและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นเป็นระเบียบ และบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่จะต้องควบคุมได้แก่

- 1) ด้านปริมาณ ผลงานที่ได้สมเหตุสมผลหรือไม่
- 2) ด้านคุณภาพ ผลงานที่ได้มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่
- 3) ด้านเวลา ทำงานเป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่
- 4) ด้านค่าใช้จ่าย คุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่

สรุป การควบคุมหมายถึง การพยายามกำกับบังงานในหน้าที่เป็นไปตามแผนในกระบวนการบริหารการควบคุมจะเป็นหน้าที่ประการสุดท้ายแต่การปฏิบัติหน้าที่จะควบคุมอยู่ตลอดเวลา

4) แนวทางการควบคุม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้แบ่งวิธีการควบคุมไว้ดังนี้

1) การควบคุมโดยงบประมาณ การงบประมาณที่ใช้อย่างเหมาะสมน่าจะเป็นการงบประมาณแผนงาน

2) การควบคุมที่นำไปใช้ระบบงบประมาณอันได้แก่ การนำข้อมูลข่าวสารและสถิติทั้งหลาย การรายงานและการวิเคราะห์

3) การควบคุมโดยอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับรวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) การควบคุมโดยอาศัยแผนภูมิแท่ง และขยายปฏิบัติงาน

การจำแนกการควบคุมนั้นทำได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับว่าจะใช้มาตรการอะไรเป็นเครื่องจำแนก

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้จำแนกไว้หลายลักษณะดังนี้

- 1) ขนาดหรือขอบเขตของกระบวนการควบคุมซึ่งจำแนกได้เป็น
 - (1) การควบคุมสมาชิกขององค์การ
 - (2) การควบคุมระบบย่อยขององค์การ
 - (3) การควบคุมทั้งระบบ
- 2) องค์การเข้าแทรกแซงในกระบวนการควบคุมโดยคน จำแนกการควบคุมตามหลักการนี้

ได้ดังนี้

 - (1) การควบคุมแบบไม่ครบวงจร และมีคนเข้าไปมีส่วนควบคุมด้วย
 - (2) การควบคุมแบบครบวงจร
- 3) เวลาในทางรายแบ่งได้เป็น
 - (1) การควบคุมระดับปฏิบัติการ (ระยะสั้น)
 - (2) การควบคุมภายนอก ซึ่งแยกออกได้อีก 4 แบบคือ
 - ก. การควบคุมล่วงหน้า
 - ข. การควบคุมในขณะดำเนินการ
 - ค. การควบคุมเป็นจุด
 - ง. การควบคุมภายหลัง

ในการควบคุมกำกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เราจะต้องอาศัยวิธีการและเทคนิคหลายอย่างที่สำคัญที่ควรจะให้ยึดถือปฏิบัติดังนี้

- 1) การควบคุมภายใน ได้แก่ การควบคุมการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ที่กำหนดไว้
- 2) การควบคุมภายนอก เป็นลักษณะการควบคุมที่มาจากภายนอกหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบจากหน่วยงาน
- 3) การควบคุมโดยทางอ้อม คือ การใช้ชนบทธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมในการปฏิบัติงาน เช่น ครูไม่ตั้งใจสอนเด็กนักเรียน เด็กนักเรียนอาจจะไปฟ้องผู้บังคับบัญชานำโทษหรือว่ากล่าวตักเตือน เป็นต้น
- 4) การควบคุมทางตรง คือ การควบคุมงานโดยใช้ระเบียบกฎหมายของทางราชการสำหรับใช้ในการควบคุมอย่างเคร่งครัด เช่น ใครไม่มาปฏิบัติราชการตามเวลาที่กำหนดก็ลงโทษไปตามระเบียบกฎหมายของทางราชการทันที

การกำกับ (Monitoring)

การกำกับเป็นการบริหารโดยไม่ต้องใช้อำนาจแต่ผู้บริหารจะต้องรู้ระบบงาน สถานการณ์ของการปฏิบัติงานต้องรู้อ่างานในระบบหน่วยงานที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ใหม่ และเมื่อใดดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้ข้อมูลย้อนกลับของการทำงานเมื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานได้ทัน่วงที การกำหนดสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต หรือทาลายละเอียด เหมือนการวิเคราะห์ผลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ (ประพันธ์ สุริหาร, 2537) โดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องมีอำนาจและมีการควบคุมการทำงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้คือ

- 1) เป็นผู้มีส่วนร่วมกับภายนอก คือ มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับเดียวกัน หรือระดับเหนือกว่าทั้งปวงทั้งหน่วยงานเดียวกันและที่เกี่ยวข้อง
- 2) เป็นผู้นำหรือผู้สั่งการ ผู้บังคับบัญชา และมีการตอบสนองต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้คอยกำกับ (Monitor) คือ คอยเฝ้าดูให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

การนิเทศงาน คือ การควบคุมดูแลและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้น ๆ ให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศงาน คือบุคลากรที่ต้องทำทุกวิถีทางเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การทำงาน

ของผู้บังคับบัญชาและจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติไปนั้น ได้ผลตามที่
มาตรฐานตั้งไว้แล้วหรือไม่

ดังนั้นการนิเทศงานจึงเป็นการแนะนำการปฏิบัติงานได้แก่ เจ้าหน้าที่หรือผู้บังคับบัญชา
ปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ต้องการและการนิเทศงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ
และจุดประสงค์อันสำคัญของการนิเทศก็คือ การมุ่งพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถช่วยตัวเองได้มาก
ที่สุด

คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่สามารถนิเทศงานได้นั้นมีดังนี้

- 1) มีคุณสมบัติด้านการบริหาร คือ มีความสามารถใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหาร
ตั้งแต่การวางแผน การอำนวยการ การตรวจสอบ ติดตามผลและประเมินผลงาน
- 2) มีคุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีความสามารถในการเข้ากับคนอื่น และสามารถทำ
งานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี
- 3) มีคุณสมบัติด้านเทคนิค คือ มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิค วิธีการและอุปกรณ์
ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารงาน
- 4) มีความสามารถในการถ่ายทอด

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 4 ประการดังกล่าวมาแล้ว ผู้นิเทศงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมี
ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้คือ

- 1) ทักษะในการเป็นผู้นำ
- 2) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะในกระบวนการหมู่พวก
- 4) ทักษะในการบริหารงานบุคคล
- 5) ทักษะในการประเมินผล

ดร.สาย ภานุรัตน์ (อ้างใน กิตติศักดิ์ ศิวินา, 2539) ได้แบ่งการนิเทศออกเป็น 4
ประเภท โดยยึดผลของการนิเทศเป็นหลักดังนี้

- 1) การนิเทศเมื่อแก้ไข คือ ผู้นิเทศจะดูว่ามีสิ่งบกพร่องที่จำเป็นต้องแก้ไขหรือไม่ ถ้ามี
ก็จะต้องบอกให้มีการแก้ไขวิธีนี้ ผู้นิเทศต้องระมัดระวังมากที่จะไม่ให้ครูเข้าใจศึกษานิเทศผิด
ต้องพยายามใช้เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ เข้ามาช่วยเหลือให้เกิดความร่วมมือด้วยดี

2) นิเทศเพื่อป้องกันผู้บังคับเขตจะต้องมีประสบการณ์มากพอที่จะบอกได้ว่า การปฏิบัติงานครูที่เห็นจะเกิดอุปสรรคหรือไม่ ถ้าเห็นว่าจะทำให้เกิดความเสียหายก็ต้องวางแผนป้องกันและหาโอกาสชี้แจงให้ครูเข้าใจวิธีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและยอมรับข้อเสนอนั้นเพื่อร่วมกันนำหลักการนั้นไปปฏิบัติ

3) การนิเทศเพื่อก่อนเป็นการสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะชี้แนะช่องทางให้โรงเรียนและคณะครูมีแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้ก้าวหน้าขึ้น เช่น จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนสนับสนุนโรงเรียนที่มีความดีเด่นในเรื่องที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความสนใจ

4) การนิเทศเพื่อสร้างสรรค์เป็นการนิเทศที่มีความมุ่งหวังให้ครูได้ใช้ความรู้ ความคิด และพลังกำลังในการอุทิศตนให้กับงานในโรงเรียนพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาคณะครูให้มีความเจริญก้าวหน้ารู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนผู้ทำหน้าที่นี้เทศลักษณะนี้ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการนิเทศสูงจึงจะสามารถปลุกฝังให้คณะครูมีอุดมการณ์ที่จะสร้างสิ่งเหล่านี้ได้

การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษาหรือวงการธุรกิจ (Gibson และ Hunt (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ให้ความหมายของการประเมินผลว่าเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ต้องการกับความสำเร็จจริงของการที่กระทำและเป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินผลงานรายบุคคลจะเห็นได้ว่าการประเมินผลงานมีความมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้อาจให้ความหมายของการประเมินผลงานได้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารประเมินผลงานได้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ในการประเมินผลงาน ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความมุ่งหมายของการประเมินผลงานและกระบวนการประเมินผลงานไว้ดังนี้

1) เพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเด่นชัดว่าคุณภาพและปริมาณของงานที่ต้องการคืออะไร บุคลากรมีหน้าที่อย่างไรในองค์การ

2) เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงานขององค์การโดยแสดงให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนตำแหน่ง การโยกย้ายตลอดจนการให้พนักงานหรือการให้ออกจากงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในการประเมินผลงานอาจมีกระบวนการประเมินผลได้ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ต้องมีความชัดเจนแน่นอนว่าองค์การต้องการประเมินอะไร เช่น การประเมินผลในเรื่อง อาคารสถานที่ของโรงเรียนว่ามีความสะอาดมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าระดับใดมีความหมาย เช่น ใดอะไรจริง เรียกว่าดีมากหรือพอใช้ เหล่านี้จำเป็นต้องกำหนดขึ้นก่อนที่จะทำการประเมินเสมอ

3) การรวบรวมข้อมูลเมื่อมีเกณฑ์ในการประเมินผลขึ้นต่อไปก็คิด รวบรวมข้อมูลของการประเมินผล ซึ่งอาจได้จากการใช้แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสม เพื่อให้การข้อมูลที่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลมากที่สุด

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการในการประเมินผล โดยนำข้อมูลที่ ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้น แล้วแปลความหมายของข้อมูลว่า เป็นอย่างไร

การประเมินผลโดยทั่วไปสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะคือ

1) Formative Evaluation เป็นการประเมินผลขณะมีการปฏิบัติงานคือ ปฏิบัติงานไปประเมินผลไปเป็นระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เช่น การประเมินโครงการต่าง ๆ ทุก 4 เดือน การประเมินแบบนี้ช่วยให้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานอยู่เสมอ

2) Summative Evaluation เป็นการประเมินผลเมื่องานนั้น ๆ ได้เสร็จสิ้นลง ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินแบบนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการเตรียมการดำเนินงานในครั้งต่อไป โดยส่วนมากเป็นการประเมินผลเพื่อสอบดูว่างานที่ทําเสร็จไปนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใด

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ และเสนอต่อผู้คุมงาน ผู้บริหารเพื่อวินิจฉัยสั่งการเลือกดำเนินการให้เหมาะสมกับทรัพยากร และสภาพการนั้น ๆ การประเมินผลจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

1) ชั้นที่ยังมิได้ลงมือปฏิบัติควรตรวจสอบความเป็นไปได้และความสมบูรณ์ของแผนงานโครงการนั้น ๆ

2) ชั้นที่เริ่มต้นปฏิบัติงานควรตรวจสอบด้านความพร้อมของบุคลากรทรัพยากรต่าง ๆ

3) ชั้นระหว่างดำเนินการหรือปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสอนวิธีปฏิบัติงานเน้นหนักทางด้านผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

4) ชั้นสิ้นสุดการปฏิบัติงานโดยประเมินตามหัวข้อที่กำหนด เมื่อเริ่มต้นและอาจเพิ่มเติมในเรื่องทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด

สิ่งที่ต้องประเมินในหน่วยงานนั้น ๆ ได้แก่

1) ผลสำเร็จของหน่วยงานจะทำเมื่อเสร็จสิ้นแผนงานโครงการ โดยพิจารณาในภาพรวมว่า แผนงานโครงการนั้นบรรลุผลทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพเท่าไร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานโครงการของหน่วยงาน

2) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติเป็นการประเมินผลขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติงานซึ่งเริ่มจากการเตรียมการ การมอบอำนาจ การอำนวยความสะดวก การควบคุมงานและการเสนอรายงานการปฏิบัติงานและเพื่อทำให้สามารถจัดการความล่าช้าต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้หมดสิ้นซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดำเนินไปตามแผนที่ควบคุมกำกับงานที่วางไว้

สรุปแล้ว การควบคุมกำกับ และประเมินผล เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการที่จะพยายามกำกับงานที่ทำให้เป็นไปตามแผน และจะต้องทำการติดตามควบคุมงานที่หายไปอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการตรวจสอบและวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและผลสำเร็จในการดำเนินงานต่อไป

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518) ได้วิจัย เรื่องคุณลักษณะของครุใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครุโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของครุใหญ่ที่ครุส่วนใหญ่เห็นว่ามีควมสำคัญ 10 อันดับแรกคือ

1) ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ

อุเบกขา

- 2) มีความสามารถในการบริหารโรงเรียน
- 3) มีความซื่อสัตย์
- 4) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น
- 5) ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
- 6) มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
- 7) มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
- 8) ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี
- 9) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
- 10) แต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

พรศรี ทองสมจิตร (2518) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของ
ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผน
การวินิจฉัยสั่งการ การงบประมาณอยู่ในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการอำนวยการ การจัด
องค์การ การบริหารงานบุคคล การประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมด้านการ
เสนอรายงานอยู่ในระดับสูงซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) โดยทั่วไป ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผนอยู่ในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการ
วางแผนที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือ การมีอิสระในการวางแผน หรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน
และการวางแผนโครงการกับคณะครูในโรงเรียน

2) โดยทั่วไป ครูใหญ่มีพฤติกรรมทางด้านการจัดองค์การในระดับปานกลาง พฤติกรรม
ด้านการจัดองค์การที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ การทำความเข้าใจตกลงร่วมกันกับคณะครูก่อนการ
ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ภายในโรงเรียนและการควบคุมการสอนของครู โดยการเดินดูรอบ ๆ โรงเรียน

3) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง พฤติกรรม
ด้านการบริหารงานบุคคลที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาการ ไม่ย้ายครู
เมื่อมีการขัดแย้งครูระหว่างภายนอก ภายในโรงเรียน การส่งเสริมและสนับสนุนครูไปศึกษาต่อ
และการไม่เสนอย้ายครูที่รับราชการนาน

4) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย พฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการที่ครูใหญ่ปฏิบัติส่วนมาก คือ การวินิจฉัยสั่งการตามที่คณะครูเสนอความคิดเห็นมาและการประเมินผลงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นได้มา

5) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านการประสานงานที่ครูใหญ่มีค่อนข้างสูง คือ ครูในโรงเรียนส่วนมากให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยดี และการที่ได้รับความร่วมมือจากครูในโรงเรียนในการเข้าร่วมประชุม

6) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานในระดับสูง โดยเฉพาะที่ให้ครูได้รับรู้ข่าวสารซึ่งเป็นผู้ได้ผลเสียของตนเอง แต่เมื่อมีครูในโรงเรียนไม่สามัคคีกัน ครูใหญ่จะไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

7) โดยทั่วไป ครูใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการงบประมาณในระดับน้อย พฤติกรรมด้านการงบประมาณที่ครูใหญ่ส่วนมาก ถือปฏิบัติคือ การที่ไม่ได้เก็บเงินของโรงเรียนไว้กับตนเองและการที่ให้มีเจ้าหน้าที่เก็บเงินและจัดทำบัญชี

สมพงษ์ แย้มประยูร (2521) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้มีพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และแสดงพฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมโดยเฉลี่ยทั้งสองด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เปรียบเทียบกับครูผู้สอนจะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารให้คะแนนในพฤติกรรมการบริหารของตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้ นอกจากนี้ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมบริหารออกทั้ง 2 ด้านนี้มาก

เขียน แสงหล่ม (2526) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาด้วยความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความสำเร็จสูงมากกว่าผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ
- 2) ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือว่างานเป็นสำคัญ

เกรียงไกร วนะภูมิ (2527) ได้ศึกษาคุณสมบัติของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาในเทศก์ ครู และกรรมการศึกษาในเขต

การศึกษา 12 คุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย ความมีคุณธรรม และความกระตือรือร้น ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานธุรการ นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัดที่มีต่อคุณสมบัติของครูใหญ่ไม่แตกต่างกันรวมทั้งการจัดอันดับความสำคัญคุณสมบัติของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน

สมจิตร์ ภาชนะ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารในระดับมาก การดำรงตำแหน่งและวุฒิต่างกัน มีคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารไม่แตกต่างกัน นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนและพฤติกรรมการบริหาร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับขวัญกำลังใจของครู คุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ศิริ เจริญชัย (2533) ได้รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตบริการทางวิชาการของวิทยาลัยครูนครราชสีมา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ หรือสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ การตัดสินใจ ความต้องการ ความสำเร็จในอาชีพ ความปรารถนาในสิ่งที่ตนนึกคิด และความไม่ยึดมั่นในตำแหน่ง และยังพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารเรื่องความเข้มแข็งมุ่งมั่นและความสนใจใฝ่อาชีวะมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย

มนตรี แสนวิเศษ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 แต่ละตำแหน่งประเมินคุณลักษณะตนเองในด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับดี ส่วนผู้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารออกมาอยู่ในระดับเกณฑ์ค่อนข้างดีทั้ง 3 ด้าน

2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ในด้านการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน

งานบริหารโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนประเมินตนเองมีการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนผู้ได้ทั้งคณาจารย์และผู้บริหารปฏิบัติค่อนข้างน้อย

3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมฤทธิ์ กางเพ็ง (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาปัญหาและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัญหาและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและรายละเอียด พบว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกขนาดและแทบทุกด้าน ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดปานกลางมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและรายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับน้อยทุกขนาดและแทบทุกด้าน ยกเว้น ด้านวิชาการมีปัญหในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันชัย อยู่สำแดงกิจ (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 300 คน และครูผู้สอน จำนวน 600 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายงานพฤติกรรมด้านการวางแผน การกำนวยการ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นพฤติกรรมด้านการควบคุม กำกับและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดด้านการ

แก้ปัญหานี้ พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยใช้กลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการตัดสินใจ พบว่า ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นทุกรายการอยู่ในระดับมาก

อัมพร ฝั้นสา (2539) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้วิธีการประชุม อธิบายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ตั้งบังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 งาน การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร และไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันในการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ปัญหาที่สำคัญในการตัดสินใจ ได้แก่ ขาดข้อมูลข่าวสาร มีเวลาน้อย ขาดประสบการณ์ และขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ

สรุปผลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมการบริหารด้านวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ และการควบคุมกำกับประเมินผล ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านการวางแผน การประสานงานการตัดสินใจ การแก้ปัญหายุ่งยากในระดับมาก และพฤติกรรมด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติในหน้าที่เป็นอย่างมาก เพราะหากผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่เหมาะสม ก็จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ตรงกันข้ามหากผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในการบริหารงานไม่เหมาะสม ก็จะทำให้การดำเนินงาน

ของโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ เกิดปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะมาอธิบายและแนวปฏิบัติไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้กรอบแนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม กำกับ นิเทศ และประเมินผล ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ กระบวนการ ขั้นตอนในการทำวิจัย ดังได้นำเสนอไว้ในบทที่ 3