

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร
2. พฤติกรรมการวางแผน
  - 2.1 ความหมายของการวางแผน
  - 2.2 กระบวนการวางแผน
3. พฤติกรรมการจัดองค์การ
  - 3.1 ความหมายของการจัดองค์การ
  - 3.2 โครงสร้างองค์การ
  - 3.3 หลักการจัดองค์การ
4. พฤติกรรมการอำนวยความสะดวก
  - 4.1 การจูงใจ
  - 4.2 การตัดสินใจ
  - 4.3 การวินิจฉัยสั่งการ
  - 4.4 การติดต่อสื่อสาร
  - 4.5 การประสานงาน

5. พฤติกรรมการควบคุม
  - 5.1 ความหมายของการควบคุม
  - 5.2 กระบวนการควบคุม
6. บทบาทผู้บริหาร โรงเรียน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## พฤติกรรมการบริหาร

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถรับรู้ได้ หรือแม้กระทั่งผู้บริหารที่ทำงานในองค์กร คือ บุคคลที่ถูกคาดหวังให้ทำในสิ่งที่สมควรทำ นั่นก็คือ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๆ หลายประการและปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดจากตัวองค์กร พฤติกรรมการบริหารหรือคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานในองค์กร (สุรศักดิ์ ปาเส, 2543, หน้า 71)

### ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร

คำว่า พฤติกรรม (behavior) รวมตลอดไปจนถึง พฤติกรรมการบริหาร สถานศึกษามีผู้อธิบายไว้หลายคนด้วยกัน ดังนี้

Good (1973, p. 58) กล่าวถึง พฤติกรรม หมายถึง การกระทำ หรือ กิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพและอารมณ์ และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ

Wolman (1973, p. 58) กล่าวถึง พฤติกรรม หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและเกี่ยวข้องของบุคคล ทั้งที่เกิดอยู่ภายใต้และที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายและสังคม

Simon (1976, p. 5) กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า หมายถึง ศิลปะในการทำให้  
สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ

Sergiovanni (1980, p. 5) กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง โดยทั่วไปคือ  
กระบวนการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและหรือ โดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตาม  
เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Hersey and Blanchard (1982, p. 35) กล่าวถึง พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง  
การทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มหรือการทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุผลตาม  
เป้าหมายขององค์กร โดยเน้นพฤติกรรมกรรมการบริหาร 4 ด้าน คือ พฤติกรรมการวางแผน  
พฤติกรรมการจัดองค์การ พฤติกรรมการอำนาจการและพฤติกรรมควบคุม

Christensen (1995, p. 90) กล่าวถึง พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การ  
แสดงออกของผู้บริหารที่จะนำบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 7) กล่าวถึง พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง พฤติกรรม  
ของบุคคล กลุ่มหรือองค์การ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์การ  
เพื่ออธิบาย ทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์และ  
ประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดซึ่งจะเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์การหรือ  
พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารองค์การและผู้  
ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่  
เหมาะสมของผู้บริหาร ย่อมจะนำไปสู่จุดหมายของการดำเนินงานได้ ทั้งนี้พฤติกรรม  
บางอย่างของผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าองค์การ อาจส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การ  
ล้มเหลวได้ เนื่องจากแต่ละสถานการณ์ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น  
บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพของผู้ร่วมงาน องค์ประกอบและกระบวนการเป็นต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติหรือการแสดงออก  
ของผู้บริหารที่จะนำครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติสู่เป้าหมายของโรงเรียนไปใน  
ทิศทางเดียวกัน

## แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

Getzels and Guba (1957, p. 429) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักทฤษฎีหลายท่านด้วยกัน เช่น พฤติกรรมการบริหารตามระบบสังคม (social system) โดยที่เกทเซลล์และกูบา (Getzels and Guba) มีความเชื่อว่าการวิเคราะห์กระบวนการทางบริหารเกี่ยวข้องกับมิติ สองมิติได้แก่

1. สถาบันมิติ (nomothetic dimension) ประกอบด้วยสถาบัน (institution) บทบาท (role) และความคาดหวัง (expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะมีการกำหนดหน้าที่ และช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแผน มีการกำหนดบทบาทเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหวังขององค์การ

2. บุคลามิติ (idiographic dimension) ประกอบด้วย บุคลากรแต่ละคน (individual) บุคลิกภาพ (personality) และความต้องการส่วนตัว (need-disposition) พฤติกรรมที่ปรากฏ (social behavior or observed behavior) พฤติกรรมในระบบสังคม กำหนดขึ้น โดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจึงต้องปฏิบัติไปตามบทบาทที่มีอยู่ให้ไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์การ ในขณะที่เดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์การก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จะต้องสังเกตหรือประเมินพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน ที่ปรากฏออกมาว่าประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ถ้าปรากฏออกมาว่าล้มเหลวหรือขาดประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องสำรวจดูว่าเพราะเหตุใด องค์ประกอบแต่ละคู่ของสถาบันมิติและบุคลามิติเข้ากันได้ไหม ผู้บริหารหรือหัวหน้างานนั้นจำเป็นที่จะต้องหาทางปรับปรุงแก้ไข ปรับให้ส่วนประกอบทั้งสองมิติให้เข้ากันได้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติหรือแนวความคิด นโยบาย หรือหลักการบางอย่างหรือบางครั้งอาจจะต้องเปลี่ยนหรือคัดคนออกจากองค์การก็ได้ เมื่อเราปรับองค์ประกอบของทั้งสองมิติให้เข้ากัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2551, หน้า 64)

ทฤษฎีนี้ยังเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารในองค์การว่าเป็นผู้นำในลักษณะใด โดยทฤษฎีนี้จะแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (homothetic leadership style) ผู้นำประเภทนี้จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก จนบางครั้งผู้ปฏิบัติงาน จะต้องเสียเวลาและความสุขส่วนตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรก็ไม่คำนึงถึง ทำให้คนเกิดความท้อแท้และขวัญในการทำงานไม่ดีก็อาจล้มเหลวได้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (idiographic leadership style) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎระเบียบข้อบังคับและเป้าหมาย เพียงแต่จะทำให้บุคคลที่ทำงานด้วยความสุขสบายและตามใจจนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะประพาศติผิดอย่างไรก็ไม่ว่ากล่าว เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไป โดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (transactional leadership style) ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดีอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตามผู้บริหารโดยส่วนรวมแล้ว ก็อาจจะมีพฤติกรรมไปทางใดทางหนึ่งมาก หรือน้อยต่างกันบางคนก็อาจจะยึดหลักสถาบันเป็นหลักมาก แต่บางคนก็ยึดบุคลากรเป็นหลักมากเกินไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีระดับที่จะโอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง นาน้อยกว่ากัน ความพยายามที่จะประสานประโยชน์ให้เป็นกลางตรงเผงเลยทีเดียว อาจจะไม่มียกก็ได้ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องหมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอ เพื่อจะได้เป็นผู้ประสานประโยชน์ขององค์การและบุคคล โดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งและอุปสรรคในการบริหารงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2551, หน้า 65)

Anderson and William (1962, pp. 136-137) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารไว้ว่า กลยุทธ์อีกประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ คือ ต้องสร้างบทบาทความสัมพันธ์กับชุมชนให้เกิดความใกล้ชิดกัน ซึ่ง แอนเดอร์สัน และวิลเลียม (Anderson and Willam) พบว่า ผู้มีบทบาทโดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะผู้บริหารเหล่านี้สามารถติดต่อทำความสัมพันธ์กับชุมชนได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่นการประชุมปรึกษาหารือ การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อพูดคุยในสถานที่ทุกเวลาตามแต่โอกาสจะอำนวย รวมทั้งการได้ตอบจดหมายหรือการเยี่ยมเยียนถึงบ้าน พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น เป็นความพยายามที่ผู้บริหารจะต้องทำให้ชุมชนเกิดความประทับใจและเข้าใจ ผู้บริหารจึงเป็นเสมือนตัวแทนของโรงเรียนในการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนทำให้ต้องแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับบทบาททางการบริหาร ดังนี้

1. บทบาทในด้านการประสานงานราชการแก่ชุมชน โรงเรียนเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด โรงเรียนจึงเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของทางราชการและของชุมชน โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำชุมชน ผู้บริหารจึงเป็นที่ปรึกษาและคอยให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน

2. บทบาทในด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในโรงเรียน เนื่องจากสัมพันธ์ภาพในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกเป็นอย่างมาก ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีความแตกร้างภายในก็จะเป็นเรื่องทำลายความร่วมมือ และกระทบต่อความศรัทธาเชื่อถือส่งผลต่อชุมชนในการให้ความร่วมมือสนับสนุนไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก และหากมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารต้องพยายามหาทางแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้นไป และควรระลึกอยู่เสมอว่า สัมพันธ์ภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะเกิดได้

อย่างคืออยู่ที่การทำให้ชุมชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของคณะครูในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเอง และใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้คณะครู-อาจารย์ได้ร่วมกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจและเพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โรงเรียน ผู้ร่วมงานจะเกิดความพึงพอใจเมื่อผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง นับถือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในโรงเรียนจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหาร

3. บทบาทในด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสร้างประชาสัมพันธ์เป็นวิธีการอันมีแผนและต่อเนื่องเพื่อที่จะสร้าง หรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจและสนับสนุนร่วมมือกันและกัน งานประชาสัมพันธ์เป็นงานระดับนโยบายของโรงเรียน และถือว่าเป็นงานที่ต้องใช้เทคนิค ใช้ความจริงเกี่ยวกับนโยบายและผลงาน วิธีการและบทบาทการทำงานของโรงเรียน คือ การนำความจริงเผยแพร่ออกไปและรับฟังความคิดเห็นของชุมชน

4. บทบาทการใช้ชีวิตร่วมในชุมชน ตามปกติผู้บริหารมักมีโอกาสดูติดต่อกับประชาชนเป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างเดินทางไปและเดินทางกลับจากโรงเรียนตามถนนหนทางตามร้านค้าตามบ้านหรืองานสังคมต่าง ๆ แม้ว่าจะเป็นการพบปะกันโดยบังเอิญหรือเหตุการณ์ธรรมดาผู้บริหารไม่ควรละเลยที่จะสร้างความสัมพันธ์ โดยการพูดจาที่ทักทายปราศรัยด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ผู้บริหารบางคนอาจเป็นคนในท้องถิ่นใช้ชีวิตอยู่ในชุมชน ควรได้ศึกษาและทำความเข้าใจชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการปรับตัวเข้ากับสังคมชุมชน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนและชักจูงคณะครูและนักเรียนให้คำนึงถึงบทบาทด้านนี้อยู่เสมอจะทำให้คนในชุมชนเห็นว่าโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งที่ไม่ได้แยกออกจากกันและสมาชิกของชุมชนจะเกิดความรู้สึกที่รักใคร่ชอบต่อโรงเรียนมากขึ้น

5. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับบิดามารดาและผู้ปกครอง การพัฒนาการศึกษาของประเทศในปัจจุบันกำลังได้รับการปรับปรุงเป็นอย่างมาก ทั้งทางด้านหลักสูตรวิธีการสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน รวมถึงคุณภาพของครู

ที่ได้รับการปรับปรุงส่งเสริมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ ความต้องการให้เด็กได้รับการศึกษาโดยสมบูรณ์ แต่เป็นที่ทราบกันดีในวงการศึกษาว่า องค์ประกอบของการเรียนการสอนที่จะทำให้เด็กได้รับการศึกษาสมบูรณ์มีอิทธิพลมาจากหลายด้านด้วยกัน เช่น สภาพแวดล้อมของชุมชน สิ่งแวดล้อมภายในบ้าน กลุ่มเพื่อน ฯลฯ การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาจึงไม่อาจจะละเลยกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับเด็ก เมื่อเด็กอยู่ในโรงเรียนเด็กจะมีครูเป็นผู้แนะนำสั่งสอนอบรมให้เรียนเขียนอ่าน เมื่อเด็กอยู่ที่บ้านจะมีบิดามารดา หรือผู้ปกครองเป็นฝ่ายสนับสนุนช่วยเหลือทั้งทางด้านการศึกษา และการสั่งสอนอบรม จึงเห็นได้ว่า บทบาทของบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาของเด็ก ดังนั้น ครูและบิดา มารดาหรือผู้ปกครองจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างใกล้ชิด บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การช่วยให้ครูและบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ปกครองและครูได้มีโอกาสพบปะกัน ซึ่งจะทำความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และผู้ปกครองจะได้สนใจในกิจการของโรงเรียน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาของเด็กการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง นอกจากจะเป็นการกระชับความสัมพันธ์สนมระหว่างกันให้มีความมั่นคงแล้ว โรงเรียนยังอาจได้รับความช่วยเหลือในด้านอุปกรณ์และกำลังทรัพย์จากผู้ปกครองอีกด้วย

6. บทบาทในด้านสัมพันธ์ภาพต่อนักเรียนและศิษย์เก่า เพราะนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อการเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณ และการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นที่ยอมรับว่า โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเป็นอันดีเมื่อ โรงเรียนสามารถสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและศิษย์เก่า นักเรียนและศิษย์เก่าจึงมีอิทธิพลอยู่มากในการสร้างชื่อเสียงและเกียรติคุณแก่โรงเรียน การสร้างสัมพันธ์ภาพต่อนักเรียนและศิษย์เก่ามีความเกี่ยวพันอยู่มาก่อนนโยบายของโรงเรียน และพฤติกรรมของครู ผู้บริหารจึงควรพิจารณาในด้านนโยบาย ระเบียบ และกฎข้อบังคับของโรงเรียนด้วย



Halpin (1966, pp. 97-98) ในสถาบันวิจัยธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัย เพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมไว้ 2 มิติ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งมิติสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ ต่อผู้ร่วมงานในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงานการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญผู้บริหารจะใช้บทบาทที่ครองอยู่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมาเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าดังจะเห็นได้จาก Small (1974, pp. 21-22) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการ โดยพิจารณาหลักของการพัฒนาที่ว่า “การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์” บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการได้แก่

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่รับผิดชอบ

2. ผู้กระตุ้น หมายถึง เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้ครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ผู้ดูแลสั่งการ หมายถึง เป็นผู้ดูแลควบคุมสั่งการให้ครูอาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้ตามนโยบายและระเบียบต่าง ๆ

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูง  
ขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง เป็นผู้ประสานงานให้เกิดการทำงานต่าง ๆ ของ  
สถานศึกษา ดำเนินไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมาย

6. ผู้ประสาน หมายถึง เป็นผู้ประสานให้งานการต่าง ๆ ของสถานศึกษา  
ดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือผู้ยั่วยุ หมายถึง เป็นผู้ชักจูงในการเปลี่ยนแปลงให้เกิด  
การพัฒนาและเป็นทั้งผู้ขัดขวางยั่วยุการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การ  
เปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง ๆ หมายถึง เป็นผู้ปกป้องครูอาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ใน  
สถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์  
และบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง การทำตนเป็นกลางเมื่อเห็นว่าการทำตัวเป็นกลางหรือ  
การวางเฉยนั้นก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

บัญชา อิงสกุล (2543, หน้า 14-17) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้บริหาร  
หมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการ  
ติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการของความคิดหรือข่าวสารที่มาจาก  
แหล่งข่าวสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมบางประการของผู้บริหาร  
ผู้รับสารหรือเป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริงหรือความรู้สึก ซึ่ง  
อาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบุคคล  
อื่นได้เข้าใจความหมายเจตนาที่ต้องการบริการในยุคโลกาภิวัตน์ มีหลักเกณฑ์การ  
บริการค่อนข้างพัฒนาไปทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งได้มีการมุ่งเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ใน  
การบริหารมากขึ้น นักบริหารชั้นนำได้พบแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพการ  
ติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติอย่างมากเป็นพฤติกรรมการสร้าง  
ความเข้าใจที่ดีตรงกัน การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

จะต้องใช้หลักการประสานความสัมพันธ์บวกโดยเฉพาะ การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิตทั้งในส่วนบุคคลและในระหว่างการทำงาน ถึงแม้ระบบการสื่อสารในปัจจุบันจะพัฒนาไปอย่างมาก แต่ก็พบปัญหาเลออุปสรรคอยู่ไม่น้อย ปัญหานั้นมิได้อยู่ที่เครื่องมือสื่อสารแต่กลับเป็นเรื่องการติดต่อสื่อสารในระหว่างบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเจตคติที่ดีต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานก่อนที่จะพัฒนาระบบงานอื่น ๆ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางกาย อารมณ์ สติปัญญาและความสามารถในการเข้าสังคม

ประชุม โปธิกุล (2543, หน้า 5) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหาร อีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้และแพร่หลายกันในสถานศึกษา คือ การประชุมเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและช่วยแก้ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร การประชุมที่มีประสิทธิภาพต้องได้ผลการประชุมตามที่ต้องการ ใช้เวลาสั้น ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงข้อคิดเห็น แต่ไม่เป็นบ่อเกิดแห่งการแตกแยก การบริหารดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของโรงเรียนมักเริ่มต้นด้วยการประชุมปรึกษาหารือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการประชุมด้วยตนเอง เป็นประธานในการประชุม ผู้บริหารต้องไม่เคร่งเครียดสามารถสร้างบรรยากาศในการประชุมได้ดี และเป็นผู้ปิดการประชุมด้วยตนเอง การประชุมหมายถึง การระดมสมองพบปะสังสรรค์ก็ได้ เป็นได้หลายอย่าง เพราะการประชุมคือ การพบปะครูทุกคน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันพูดคุยโต้ตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แย้งตอบกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานโรงเรียน ซึ่งการอำนวยความสะดวกในที่ประชุมช่วยให้มีประสิทธิภาพตรงประเด็น และไม่เสียเวลา เนื่องจากในตารางเรียนไม่มีตารางการประชุม ผู้บริหารต้องบริหารเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประชุมแต่ละครั้ง สามารถใช้เป็นการตัดสินใจได้พร้อมกันหลายเรื่องการตัดสินใจแก้ปัญหา ข่าวสาร ข้อมูลในคราวเดียวกันได้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประชุมคือ

1. ความรู้ความเข้าใจในแบบแผน และเทคนิคการประชุมประเภทต่าง ๆ
2. การวางแผนการประชุม

3. การเตรียมการประชุม
4. การดำเนินการประชุมของประธานการประชุม
5. บทบาทและการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมของผู้ร่วมประชุม
6. ความร่วมมือและมารยาทของผู้ร่วมประชุม
7. การใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์การบริหารเวลาในการประชุมต้องพิจารณาให้รอบคอบ กำหนดเวลาให้เหมาะสม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน ต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความไว้วางใจและความเป็นกันเอง สร้างปฏิสัมพันธ์โดยมุ่งความสำเร็จไปสู่การพัฒนาองค์กร

### พฤติกรรมกรรมการวางแผน

ตามหลักการบริหาร ถือว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งขององค์กรแล้วกำหนดวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุมีผล และเหมาะสมแทนที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามยถากรรม การกำหนดให้มีแผนงานเป็นการแสดงให้เห็นถึงอัจฉริยภาพของมนุษย์ในการใช้ความเพียรพยายามต่าง ๆ ให้เป็นผลประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและการบริหารงานนั้น ๆ การวางแผนเป็นภารกิจหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, หน้า 71)

#### ความหมายของการวางแผน

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ
2. การกำหนดแนวทางการกระทำ (course of action) หรือแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น (ซงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 106)

การวางแผนเป็นภารกิจหน้าที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. David (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2545, หน้า 80) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจการงานไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดวิธีและแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. Ackoff (1970, p. 1) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดสิ่งที่เราคาดหวังหรือต้องการในอนาคต และวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3. Dale (1978, p. 766) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ และมีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุด

4. Sergiovanni and Carver (1980, p. 284) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจล่วงหน้า ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการตัดสินใจอย่างอื่นตรงที่ความเป็นระบบ ความละเอียดรอบคอบและต่อเนื่อง

5. Allen (1982, p. 28) การวางแผน หมายถึง ความสำคัญของการวางแผนอย่างสอดคล้องกันว่าการวางแผนช่วยให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพ หรือการวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับจะใช้แผนงานเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลงานที่ปฏิบัติ และเปรียบมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน

6. Koontz and Cyril (1984, p. 101) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การที่เราเตรียมเพื่อวางจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 3) การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (what) ทำไมจึงต้องทำ (why) ใครบ้างที่ เป็นผู้กระทำ (who) จะทำเมื่อใด (when) จะกระทำที่ไหน (where) และจะกระทำอย่างไร (how)

ธีระจิต บุรุษพัฒน์ (2541, หน้า 17) การวางแผนหมายถึง การมองไปสู่อนาคต และเตรียมตัวสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน คือ การคิดล่วงหน้าที่จะทำงานใด เรียกว่า เป็นความพยายามที่จะตอบคำถาม 3 ประการ ต่อไปนี้

1. เราจะทำงานอะไร
2. เราคาดว่าจะได้รับผลอะไร
3. อะไรคือวิธีที่ดีที่สุด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2551, หน้า 49) การวางแผนหมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบัน ไปสู่อนาคตที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานกำหนดทิศทางและผลที่ต้องการในอนาคตไว้ล่วงหน้า มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการเตรียมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดทิศทางขององค์กร จัดลำดับขั้นตอนกิจกรรมผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนเป็นระบบ การประเมินผลในสิ่งที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดวิธีที่จะนำมาใช้อย่างชัดเจน

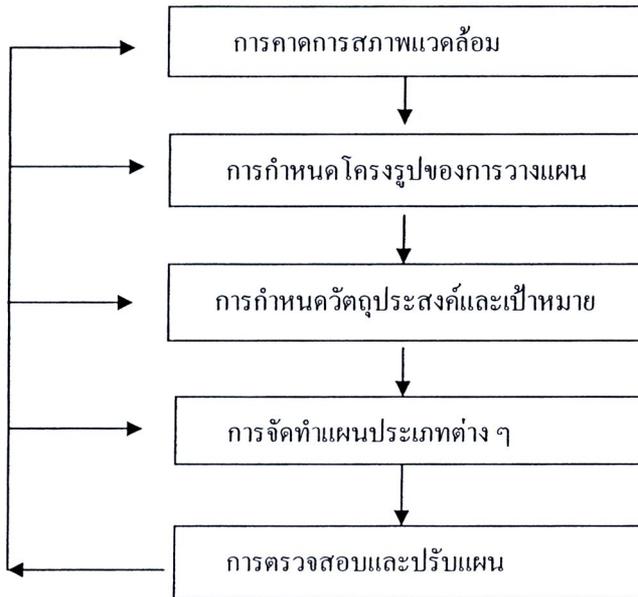
### **กระบวนการวางแผน**

การวางแผนของผู้บริหาร กระบวนการวางแผนจะเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 140)

1. ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงสร้างของการวางแผน

3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
4. การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

จากขั้นตอนดังกล่าวสามารถเขียนแสดงภาพ ภาพ 1



ภาพ 1 กระบวนการวางแผน

ที่มา. จาก องค์การและการบริหาร (หน้า 140), โดย ชงชัย สันติวงษ์, 2533, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

จากภาพ 1 นี้ให้เห็นถึงการวางแผนซึ่งเกิดขึ้นหมุนเวียนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นประจำ และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของขั้นตอนของการจัดทำ การคาดการณ์สภาพแวดล้อม การกำหนดโครงสร้างของการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ และการจัดทำรายละเอียดแผนประเภทต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ไปด้วยกันและเป็นเรื่องอันเดียวกัน ซึ่งช่วยให้สามารถมองเห็น ได้ชัดเป็นลักษณะของระบบการวางแผนด้วย

กระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 1) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานวางแผนที่มีการจัดลำดับขั้นตอน กิจกรรมรวมทั้งบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรูปแบบของหน่วยงานรับผิดชอบการวางแผน โรงเรียน คณะกรรมการการวางแผน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวางแผน ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม ชัดเจนเป็นระบบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 14) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติใน กระบวนการวางแผนในโรงเรียน ตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน (preplanning)
2. การจัดทำแผน (planning)
3. การปฏิบัติตามแผน (implementation)
4. การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation)
5. การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (revision or re-planning)

แนวทางการวางแผนในโรงเรียนในแต่ละขั้นตอน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน คือ การเตรียมการวางแผนเป็นการดำเนินการเบื้องต้นก่อนที่จะมีการจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมทุกด้าน เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การเตรียมการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.1 การจัดองค์การวางแผน หมายถึง การจัดหน่วยงานเพื่อดำเนินงานด้านการวางแผนทั้งระดับโรงเรียน ระดับฝ่าย และระดับหมวดวิชาหรืองาน โดยให้เป็นเครือข่ายสัมพันธ์ เชื่อมโยงงานทางการวางแผนถึงกันทุกระดับซึ่งจะทำให้การวางแผนของโรงเรียนงาน แผนงานของฝ่ายเจ้าหน้าที่แผนงานของหมวดวิชาหรืองานบุคลากรอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

1.2 การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผน หมายถึง การกำหนดคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ประกอบด้วยคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน คณะกรรมการดำเนินการวางแผน และคณะกรรมการประสานงานแผน และข้อมูล

เพื่อให้การวางแผนของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

1.3 การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะกระบวนการ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของการวางแผน รู้และเข้าใจบทบาทของตนในการดำเนินงานวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ มีความรู้และทักษะในการดำเนินการงานแผนตามบทบาทหน้าที่แต่ละขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมชี้แจง อบรม ฝึกอบรม ประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาเอกสาร คู่มือ หนังสือ ตามความเหมาะสม

1.4 การวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียนเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสภาพการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบกับสภาพนโยบาย และเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากการดำเนินการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการแล้ว กำหนดเป็นปัญหาที่โรงเรียนต้องกำหนดแนวทางพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นอีกได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อมด้านทรัพยากรของแต่ละโรงเรียน

2. การจัดทำแผน หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย แนวทางการพัฒนาโรงเรียนและกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วยขั้นตอนในกระบวนการวางแผนโรงเรียน 8 ขั้นตอนคือ

2.1 การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาระยะ 5 ปี ของโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ ที่จะให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนทราบกรอบหรือแนวทางการศึกษาระยะ 5 ปีของโรงเรียน เพื่อนำไปเป็นรายละเอียดของการดำเนินงาน โครงการ ในความรับผิดชอบของแต่ละหมวดวิชาหรือแต่ละงานต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้งาน โครงการของโรงเรียนมีความเหมาะสม สอดคล้อง สัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 การจัดทำรายละเอียดงาน โครงการระยะ 5 ปี ของโรงเรียนมีขั้นตอนและแนวปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 ฝ่ายแผนงานของโรงเรียนแจ้งแนวทางจัดการศึกษา ระยะ 5 ปี  
ของโรงเรียนและชี้แจงวิธีการจัดทำรายละเอียดงาน โครงการ

2.2.2 หมวดงาน งานจัดทำรายละเอียดงาน โครงการจัดการศึกษา  
ระยะ 5 ปี ของโรงเรียนส่วนประกอบของงาน โครงการระยะ 5 ปี ของโรงเรียน

2.3 คณะกรรมการดำเนินการวางแผนพิจารณาตามความเหมาะสมของงาน  
โครงการ

3. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี หมายถึง บริบททางสังคมและ  
การศึกษา ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ระยะ 5 ปี

3.2 แนวทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศตามแผนของการพัฒนา  
การศึกษาแห่งชาติระยะ 5 ปี

3.3 แนวทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตามแผนพัฒนา  
การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมระยะ 5 ปี

3.4 สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปีที่  
ผ่านมาพร้อมปัญหาและสภาพตามความต้องการ

3.5 สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปีที่  
ผ่านมาพร้อมปัญหาและสภาพตามความต้องการ

4. การกำหนดแนวทางจัดการศึกษาประจำปีของโรงเรียน

5. การจัดทำรายละเอียดงาน โครงการประจำปี คือ การนำเอากิจกรรมพร้อมกับ  
เป้าหมายและกรอบงบประมาณที่คณะกรรมการการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้  
ความเห็นชอบแล้วมาจัดทำรายละเอียดตามวิธีการเขียนงานและโครงการ

6. การจัดทำเอกสารแผนงานพัฒนาการศึกษาประจำปี แผนพัฒนาการศึกษา  
ประจำปีของโรงเรียน คือ แผนทั้งหมด ฝ่าย งานเขียนโครงการที่จะพัฒนาด้านต่าง ๆ  
บางที่เรียกว่าแผนขออนุมัติงบประมาณ

7. การขออนุมัติงบประมาณ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 7.1 ฝ่ายแผนงานเตรียมข้อมูลประกอบการประชุมคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- 7.2 ประชุมคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการศึกษาประจำปี

7.3 โรงเรียนเสนอขอจัดตั้งงบประมาณในส่วนที่ขอใช้งบประมาณแผ่นดิน

8. การจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 8.1 หมวดวิชา งานปรับปรุงรายละเอียดของงาน โครงการประจำปี
- 8.2 หมวดวิชา งานขออนุมัติงาน โครงการ
- 8.3 ฝ่ายแผนงานจัดทำร่างเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
- 8.4 คณะกรรมการดำเนินการวางแผนพิจารณาความเหมาะสมของเอกสารร่างแผน ปฏิบัติการประจำปี
- 8.5 ขออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี

9. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนมาบริหารและดำเนินการตามแผน เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของแผน

10. การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ กำกับ ควบคุม นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และควบคุมการใช้งบประมาณ

11. การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ หมายถึง การดำเนินการนำผลการดำเนินการและการติดตามผลการประเมิน และพบข้อบกพร่อง จำเป็นต้องมีการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2542, หน้า 54-55) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผน หมายถึง การวางแผนที่ดีจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบองค์การ เพื่อให้ทราบว่าองค์การอยู่ในสภาพใด จากนั้นประเมินเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เมื่อทราบปัจจัยภายนอกขององค์การแล้วขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินงานขององค์การ แล้วจึงกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงจัดทำงบประมาณ

เพื่อกำหนดต้นทุนและขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุมแผนและปรับแผนเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 85) กล่าวถึง กระบวนการการวางแผนเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานย่อย
  2. การพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์กร
  3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กร หรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขั้นตอนดังกล่าวนี้รวมการคาดคะเนหรือการพยากรณ์
  4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนอย่างน้อย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนเตรียมการ เป็นการวิเคราะห์สภาพความพร้อมขององค์กร จากนั้นเป็นขั้นการวางแผน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร สิ่งที่ต้องดำเนินการ วิธีดำเนินการ ขั้นตอนต่อไปคือการนำแผนไปปฏิบัติและสุดท้าย คือ การติดตามประเมินผล

### พฤติกรรมการจัดองค์กร

เป็นที่ยอมรับกันในบรรดานักบริหารว่า การจัดองค์กรที่ดี (sound organization) มีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ ทั้งนี้เพราะเนื่องจากลักษณะชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ในปัจจุบันได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะเข้าร่วมกลุ่มกันทำงานในองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นกลไกหรือโครงสร้างซึ่งช่วยให้มนุษย์เข้าทำงานร่วมกัน

อย่างมีประสิทธิภาพ ในสมัยก่อนการรวมกลุ่มเป็นไปอย่างง่าย ๆ และมีขนาดเล็ก แต่มาในปัจจุบันนี้กลุ่มต่าง ๆ มีลักษณะใหญ่ขึ้น การทำงานของกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มีลักษณะที่สลับซับซ้อนขึ้นด้วย ปัญหาในเรื่องของการจัดองค์การจึงเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับนักบริหารทุกคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 221)

### **ความหมายของการจัดองค์การ**

การจัดองค์การเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่กระทำต่อจากการวางแผน การจัดองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้าง และออกแบบองค์การเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546, หน้า 301-302)

Daft (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546, หน้า 301-302) กล่าวถึงการจัดองค์การ คือ กระบวนการแปรสภาพทรัพยากรองค์การไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายกลยุทธ์ การแปรสภาพดังกล่าวจะสะท้อนการจัดแผนงานในหน่วยงานต่าง ๆ อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการและระบบกลไกการประสานงานที่ดีพอ

Dale (1967, p. 9) กล่าวถึง การจัดองค์การในรูปของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องการกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกองค์การถูกสร้างขึ้นมาจากความมุ่งหมายต่าง ๆ โรงพยาบาลถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการรักษาพยาบาล ธุรกิจถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการขายสินค้าและบริการ ความมุ่งหมายแต่ละอย่างมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าสามารถทำให้เกิดความสำเร็จในแนวทางต่าง ๆ กัน ดังนั้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การงานขององค์การ โดยส่วนรวมต้องถูกกำหนดขึ้นมา เช่น ก่อนที่ผู้จัดการของโรงพยาบาลสามารถให้ความช่วยเหลือในการรักษาพยาบาลได้นั้นพวกเขาต้องจัดซื้ออุปกรณ์การว่าจ้างแพทย์และเจ้าหน้าที่ การจัดตั้งแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมา



2. การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติโดยบุคคลคนเดียว องค์การถูกสร้างขึ้นมาจากงานที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ไม่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว ดังนั้นงานขององค์การจะถูกแบ่งให้กับสมาชิกขององค์การอย่างเหมาะสม ความเหมาะสมในที่นี้เราหมายความว่า ประการแรก คนจะได้รับมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับเขา ประการที่สอง คนจะไม่ปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากหรือน้อยจนเกินไป ปริมาณงานที่มากจนเกินไปจะทำให้งานไม่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จอย่างถูกต้องหรือทันเวลา ในขณะที่ปริมาณงานน้อยจนเกินไป ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

3. การกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การเพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน บุคคลและแผนงานต่าง ๆ จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะอย่าง ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกขององค์การได้ ในมหาวิทยาลัยคณะต่าง ๆ อาจจะแข่งขันกันในงานประเภทที่มีอยู่จำกัด กลไกของการประสานงานที่จะกล่าวถึงในบทต่อไป จะช่วยให้สมาชิกขององค์การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การ และลดความขัดแย้งให้น้อยลงได้

Koontz and Cyril (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 301-302) กล่าวถึง การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อกำหนดในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้นด้วย ทั้งนี้หมายถึงรวมถึงการประสานตามแนวดิ่ง และแนวนอนในโครงสร้างองค์การ

McLarney (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 301-302) กล่าวถึง การจัดองค์การคือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้สมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2545, หน้า 114) กล่าวถึง การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ

พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การย่อยไว้ด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของการทำงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความถนัดของบุคคลเพื่อสนองต่อแผนที่จัดทำไว้ ช่วยให้การประสานงาน การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### โครงสร้างองค์การ

“องค์การ” มีความหมาย 2 อย่าง คือ ความหมายแรกจะหมายถึงสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ เช่น องค์การธุรกิจ โรงพยาบาล หน่วยงานของรัฐบาลว่าเป็นองค์การ ความหมายที่สอง จะอ้างถึงกระบวนการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การเพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Dale, 1967, p. 9)

โครงสร้างองค์การ (organization structure) เป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การมีความหมายสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้างองค์การจึงเป็นระบบความสัมพันธ์ของคณงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงาน และการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างองค์การจะบ่งบอกถึงรูปแบบที่แสดงด้วยแผนภูมิองค์การและหน้าที่ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์การ โดยจุดมุ่งหมายของการมีโครงสร้างองค์การ เพื่อให้การสั่งงานและการประสานงานต่อการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์การสามารถสรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การได้ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 240-241)

1. โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม (structure as an influence on behavior) องค์การประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบ กฎเกณฑ์ และแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและความซับซ้อนในการทำงาน โครงสร้างองค์การจะกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในองค์การเพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างสอดคล้องและราบรื่น

2. โครงสร้างองค์การกำหนดกิจกรรม (structure as recurring activities) โครงสร้างองค์การเป็นแบบของกฎระเบียบและข้อกำหนดที่ว่า กิจกรรมใดควรทำและ กิจกรรมใดไม่ควรทำ เพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนและทุกระดับในองค์การ ในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

3. โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีเป้าหมายขององค์การ (structure as purposeful and goal-oriented behavior) โครงสร้างองค์การที่กำหนดขั้นตอนอย่างชัดเจน จะทำให้บุคลากรทุกคนทราบถึงบทบาทหน้าที่ สถานภาพ และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยที่โครงสร้างองค์การจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การดังนี้

3.1 โครงสร้างองค์การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของใคร และใครมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานใด นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การยังช่วยให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงบทบาทของตน และบทบาทของผู้อื่นที่จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน

3.2 โครงสร้างองค์การแสดงการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์การ โดยรวมกิจกรรมและบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3.3 โครงสร้างองค์การกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ

3.4 โครงสร้างองค์การการกำหนดความสมดุล ความสอดคล้อง และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์การ ซึ่งมีกฎ ระเบียบ งาน และอำนาจสายการบังคับบัญชา รวมถึงการสั่งการและการประสานงาน เพื่อควบคุมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อการพัฒนาโครงสร้างขององค์การต่อไป

### หลักการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต้องมีหลักการที่ใช้ประกอบการพิจารณาผู้กำหนดหลักการจัดองค์การไว้หลายท่าน ได้แก่

Edwin (1966, p. 99) กล่าวถึง หลักการจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ นั้นรวมเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Fayol (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2538, หน้า 29-30) ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง Fayol ได้เสนอหลักการจัดองค์การซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR คือ

1. วัตถุประสงค์ (objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนตลอดจนกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย

2. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3. การประสานงาน (coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็น เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่น ๆ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีการดำเนินงานสลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

4. อำนาจหน้าที่ (authority) องค์กรต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิโต้แย้ง การจัดสายบังคับบัญชาในองค์กรต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรผ่านสายบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น

5. ความรับผิดชอบ (responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรระดับใด ก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

Mclarney (1964, p. 11) กล่าวถึง หลักการจัดองค์การหมายถึง การจัดระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสมดุลกัน โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผล

สัมพันธ์ ฎุไพบูลย์ (2542, หน้า 65-66) กล่าวถึงหลักเบื้องต้นในการจัดองค์การว่า ควรยึดหลัก 3 ประการ คือ

1. การกำหนดส่วนงาน โดยสิ่งที่ต้องพิจารณา คือ การแยกประเภทงานตามชนิดของงาน โดยพิจารณาจากนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีงานอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ จากนั้นจัดแผนงานหรือกลุ่มงาน โดยพิจารณาจากชนิดหรือประเภทของงาน ซัดจำกัดและความพึงพอใจของบุคลากร และสุดท้ายต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของแผนงาน ต้องสะดวกในการติดต่อประสานงาน

2. การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์กร โครงสร้างขององค์กรสามารถบอกถึงส่วนประกอบของงาน ความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม

3. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นของหัวหน้าหน่วยงาน เป็นอำนาจที่เกิดจากการดำรงตำแหน่งที่ตามกฎหมาย เมื่อมีอำนาจย่อมต้องมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ของตน อาจมีการมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่นได้ แต่หัวหน้ายังต้องมีภาระผูกพันและต้องรับผิดชอบงานนั้นอยู่

สมคิด บางโม (2545, หน้า 116-119) ได้ให้หลักการจัดองค์การในระบบราชการสรุปได้ดังนี้ คือ การจัดองค์การในระบบราชการควรยึดหลักที่สำคัญ คือ การกำหนดหน้าที่การงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ การแบ่งงานโดยการแบ่งงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือเหมือนกันไว้ด้วยกัน กำหนดหน่วยงานย่อยขององค์การว่าอะไรเป็นหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษาต้องคำนึงถึงสายการบังคับบัญชา เพื่อทราบการติดต่อสื่อสาร การควบคุมและความรับผิดชอบ อำนาจการบังคับบัญชาและช่วงของการบังคับบัญชา และที่ต้องคำนึงอีกประการหนึ่งคือ การควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิขาดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หลักการจัดองค์การ หมายถึง เป็นการจัดระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบเขต ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะ การจัดองค์การเป็นการเชื่อมโยงนโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานกับบุคคลให้เกิดความกระชับ หลักการจัดองค์การมีหลายประการ การนำมาใช้จึงควรศึกษาให้ละเอียด และเลือกให้มีความเหมาะสมกับสภาพขององค์การมากที่สุด

### พฤติกรรมกรรมการอำนวยการ

พฤติกรรมกรรมการอำนวยการถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร หมายถึง การอำนวยการ เป็นวิธีการชี้แนะ และกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิจัยสั่งการ

การชี้แนะในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตรวจตราควบคุมดูแล เพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี เมื่อองค์การธุรกิจได้จัดวางโครงสร้างขององค์การ มีการจัดแผนงานและจัดบุคคลเข้าประจำทำงานในแผนกต่าง ๆ แล้ว งานขององค์การดำเนินไปได้เมื่อมีการอำนวยการมีการสั่งงานให้ทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ มีการตรวจตรา และชี้แนะให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามแผน (บุญชู โสดา, 2544, หน้า 162)

ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการอำนวยการ หมายถึง ความพยายามในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือหลายสิ่ง ที่จะส่งผลให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มความสามารถและเกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์การประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญดังนี้ คือ การจูงใจ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร

### การจูงใจ

การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนอาจมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานจะสม่ำเสมอและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การจูงใจเป็นปัจจัยสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความเอาใจใส่อยู่เสมอ การจูงใจนั้นมี 2 วิธี คือ การจูงใจแบบนิเสธไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานเพราะการจูงใจแบบบังคับขู่เข็ญ จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ และการจูงใจแบบปฏิฐานเป็นการจูงใจที่ผู้บริหารงานต้องศึกษาถึงปัจจัยที่จะนำมาปรับปรุงในการบริหารงานให้ดีขึ้น และจะต้องเลือกสรรการจูงใจที่จะนำมาใช้ในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย ถ้าการแก้ไขปรับปรุงไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายแล้วยังทำให้การจูงใจเสื่อมลงด้วย ฉะนั้น ผู้บริหารงานจะต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 243)

Hicks (1967, p. 234) ได้กล่าวว่า งานชิ้นแรกของผู้บริหาร คือ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การวิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี คือ วิธีการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ทำงานเพื่อกระตุ้นให้ครู อาจารย์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน วิธีการจูงใจขั้นพื้นฐาน คือ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน

Hersey and Blanchard (1982, p. 77) กล่าวถึง การจูงใจ หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะปลุกเร้า กระตุ้นหรือชักจูงให้คนได้ปฏิบัติในบางบทบาทหน้าที่หรือปฏิบัติงานอย่างซึ่งในยามปกติบุคคลนั้นจะไม่ปฏิบัติ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 140) กล่าวว่าแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. บุคคลผู้ที่ต้องการโน้มนำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามเป็นผู้ที่ต้องมีความรู้ดี มีความเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์
2. วิธีการจูงใจ ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล
3. แรงจูงใจ หมายถึง เงื่อนไขของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่เกิดพฤติกรรม เงื่อนไขของอินทรีย์อาจอยู่ในรูปของแรงขับ (drive) ความต้องการ (need) หรือสิ่งล่อใจ (incentives) ลักษณะแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจทางสรีรวิทยา ได้แก่ เงื่อนไขในการที่ทำให้บุคคลแสวงหา เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะสมดุลภายในร่างกายจากระบวนการประสาทชีววิทยา ทำให้เกิดความต้องการทางเพศ เป็นต้น อีกประการหนึ่งได้แก่ แรงจูงใจทางจิตวิทยา เป็นผลมาจากการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ทางสังคมทำให้คนเรียนรู้ถึงวิธีการที่ทำให้ตนมีความพึงพอใจ เป็นสุขใจ รู้สึกปลอดภัยหรือภูมิใจ

การจูงใจถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร หลักสำคัญของการจูงใจให้บุคลากรตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้น จะต้องมีการมีมาตรการหรือวิธีการตั้งขึ้นแล้วมีพนักงานบางส่วนได้รับผลประโยชน์แต่ไม่ใช่ทุกคน หากทุกคนได้รับประโยชน์

จะเป็นสวัสดิการ ไม่ใช่การจูงใจ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาให้เบี่ยงผัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรได้แสดงพฤติกรรมตอบสนองในการปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

การศึกษาการจูงใจต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางจิตวิทยา ประกอบกับประสบการณ์ในชีวิต จริงและความสามารถในการวิเคราะห์ ตลอดจนการเปิดใจต่อความแตกต่าง ปกติแล้วการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจจะกล่าวถึงทฤษฎีสำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นพื้นฐานการนำความรู้ไปประยุกต์ ได้แก่ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2551, หน้า 81)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคล ซึ่งสร้างความกดดันและเป็นแรงขับในการแสดงพฤติกรรมที่แบ่งออกเป็นลำดับความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต จนถึงเป็นความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล

2. ทฤษฎี อี-อาร์-จี (ERG theory) กล่าวถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้า โดยบุคคลจะมีอัตราส่วนของความต้องการทั้ง 3 ตามสถานการณ์

3. ทฤษฎีสองปัจจัย (two factors theory) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน (job satisfaction) และความไม่พอใจในงาน (job dissatisfaction) ซึ่งทั้งสองปัจจัยจะมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ

4. ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อเกิดความสำนึก (achievement motivation theory) เริ่มต้นจากการศึกษาความต้องการของบุคคล ซึ่งส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาขยายขอบเขตมาประยุกต์ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร

โดยให้ความสำคัญกับความต้องการมีส่วนร่วม (affiliation needs) ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคคล

5. ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ให้ความสนใจศึกษากระบวนการในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลจากความคาดหวังของบุคคล ผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับและคุณค่าในสิ่งที่บุคคลจะได้รับว่า เพียงพอต่อการแสดงพฤติกรรมของเขาเพียงใด

6. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (equity theory) กล่าวว่าบุคคลจะพิจารณาอัตราส่วนของแรงพยายามกับผลลัพธ์ในการทำงานของเขา เทียบกับอัตราส่วนเดียวกันของบุคคลอื่น ถ้าเขาพบว่ามีความแตกต่างกัน ก็จะแสดงพฤติกรรมที่จะปรับอัตราส่วนให้เกิดความเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจไว้มากมาย แต่ที่น่าสนใจและขอกกล่าวถึงในที่นี้เพียง 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (อ้างถึงใน รณยุทธ กงชีพยืน, 2545, หน้า 26) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์จะมีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งที่มีมนุษย์แต่ละคนต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้ว เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง ความต้องการด้านอื่น ๆ จะเกิดขึ้นแทนที่กระบวนการอย่างนี้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไปอย่างไม่มีความหยุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมมนุษย์อีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบจะเป็นสิ่งจูงใจ

3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นระดับขั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการสนองตอบจนเต็มที่แล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปจะเกิดขึ้นและมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการเรื่อย ๆ ไป

มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการ

พื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้ชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ฯลฯ

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security or safety needs) ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและความปลอดภัยทางด้านร่างกาย

3. ความต้องการทางด้านสังคมหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (social or belonging needs) ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ อยากคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นรวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อน

4. ความต้องการมีชื่อเสียงทางสังคม (esteem or status needs) ความต้องการเป็นบุคคลที่มั่นใจในตนเอง มีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญนับหน้าถือตา

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self-actualization needs) ลำดับขั้นสุดท้ายของมนุษย์คือ ความต้องการจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดมีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเรามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความสามารถ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงศ์, 2539, หน้า 115) ได้ศึกษาวิจัยพลังจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์และแบ่งปัจจัยในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท

1. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) หรือปัจจัยที่ช่วยธำรงรักษาคนให้ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ปัจจัยนี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ หากสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มี 10 ประการ ได้แก่ นโยบาย การบริหารงาน (policy and administration) การใช้เทคนิคพิเศษ (supervision-technical) เงินเดือน (salary) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relation) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working Condition) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility growth) สถานะของอาชีพ (status) ความเป็นอยู่

ส่วนตัว (personal life) ความมั่นคงในงาน (security) การบังคับบัญชา (command) และ ความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา (confidence)

2. ปัจจัยจูงใจ (motivate Factors) หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานดีขึ้นหรือทำให้เกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นปัจจัยจูงใจมี 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความรับผิดชอบ (responsibility)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ในการตอบสนองทางด้านกายภาพและทางสังคมเป็นปัจจัยที่ช่วยธำรงคนให้ทำงานอยู่ในองค์การและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วิธีการจูงใจในการทำงาน

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจูงใจให้คนทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงาน จะมีความหมายในทางที่จะให้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคนมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ งานที่จะต้องกระทำในการจูงใจก็คือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่คนงานตามที่คนงานต้องการอยู่เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวบุคคล ในขั้นแรกผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนตัวบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การเสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้คนงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์การ และในเมื่อเขาเห็นหนทางที่จะได้รับผลประโยชน์ หรือได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการของเขาแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็ควรจะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักการกว้าง ๆ ว่า จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของคนงานอยู่เสมอและตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงศ์ , 2533, หน้า 394)

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพูน (2540, หน้า 96-67) ได้กล่าวถึงการนำแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจต่าง ๆ มาปรับใช้ โดยมีการดำเนินการในหลายวิธีเพื่อกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่

1. วิธีการใช้ความเด็ดขาด เป็นวิธีการที่ใช้กันมาแต่เดิม เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่วิธีการนี้จะใช้คนให้ปฏิบัติงานโดยขู่ว่าจะไล่ออกหากไม่ปฏิบัติงานหรือไม่ทำงาน เพราะมีความเชื่อตามแนวทฤษฎี X ของ McGregor ที่เชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน ซึ่งวิธีนี้คนจะต่อสู้หรือโต้ตอบโดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือสหภาพแรงงาน ซึ่งถ้ารุนแรงมากอาจมีการนัดหยุดงานได้

2. การใช้ความดี เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ความดีเข้ามาแทนความแข็งแกร่ง โดยการสร้างขวัญกำลังใจของคนงานให้ดีขึ้น เช่น การจัดสภาพแวดล้อมให้ค่าตอบแทนที่สูง

3. การใช้การต่อรอง เป็นวิธีการตกลงกันว่า ถ้าคนงานทำงานดีขึ้นหรือมีคุณภาพสูงขึ้น ฝ่ายบริหารจะให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เป็นการตกลงที่มาจากความยินยอมของทั้ง 2 ฝ่าย เป็นวิธีที่ดีเพราะสามารถเพิ่มผลผลิตหรือคุณภาพของงานได้ตามที่ต้องการ และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารด้วย

4. การแข่งขัน การจูงใจในลักษณะนี้จะให้ค่าแรงหรือเงินเดือน หรือความดีความชอบสำหรับบุคคลที่มึการทำงานดีเด่น ผลคือคนงานจะพยายามทำงานให้ดีที่สุดโดยไม่ต้องมีใครคอยผลักดัน การแข่งขันมีประโยชน์มากสำหรับการทำงานเฉพาะบุคคล แต่อาจมีจุดอ่อนสำหรับการทำงานเป็นทีมอาจเกิดความขัดแย้งในทีม

5. การชี้ให้เห็นความสำคัญองงาน เป็นการจูงใจโดยชี้ให้เห็นความสำคัญองงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้บุคคลยินดีและพอใจทำงานด้วยความขยันขันแข็ง วิธีนี้ไม่เน้นความสำคัญของการจูงใจทางเศรษฐกิจ หรือการจัดสิ่งแวดล้อมองงาน แต่เป็นการมุ่งให้คนสนุกในการทำงาน ตามแนวทางองทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งช่วยให้บุคคลตอบสนองความต้องการองตนเองได้อย่างดี

นอกจากวิธีการจูงใจดังที่กล่าวมาแล้ว คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพูน (2540, หน้า 97) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคในการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน เพราะการที่บุคคลรู้เป้าหมายขององค์การที่แน่นอนย่อมเป็นการทำให้เขาทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และต้องเป็นเป้าหมายที่มีการยอมรับร่วมกัน มิใช่เฉพาะกลุ่มผู้บริหารอย่างเดียว

2. มีการยอมรับ ใครมีความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับและแสดงออกให้คนอื่นรับรู้ เช่นการให้รางวัล การชมเชย

3. ความปลอดภัย คนงานต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงจากการทำงาน ดังนั้น องค์การต้องวางนโยบายว่าจะพัฒนาให้มีความเติบโตก้าวหน้าอย่างไร พนักงานจะต้องมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า ได้เลื่อนตำแหน่ง

4. มีผลสัมฤทธิ์ ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามให้คนงานประเมินตนเอง และให้เขามีโอกาสวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดคุณภาพของงาน

5. การปรับปรุง การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อาจปรับปรุงความรับผิดชอบโดยการมอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลด้วย

6. การให้ทำงานเป็นทีม โดยให้กลุ่มที่มีความสนใจใกล้เคียงกันทำงานร่วมกัน และกลุ่มต้องรู้ความหมายขององค์การ พร้อมทั้งจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

7. ความยุติธรรม ได้แก่ความถูกต้อง องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินอย่างยุติธรรมจากผลงาน มิใช่ประเมินจากความใกล้ชิดหัวหน้า

8. มีอิสระในการทำงานและมีความรับผิดชอบ นอกจากจะเพิ่มความสามารถให้แล้วยังต้องให้ความอิสระในการทำงานมากขึ้นด้วย เพราะถ้าผู้บริหารคอยตรวจสอบการทำงานของพนักงานอยู่ตลอดเวลา ก็มิได้หมายความว่าพนักงานจะรับผิดชอบต่องานของเขาอย่างเต็มที่

แม้ว่าการจูงใจจะเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาในองค์การแต่การนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ก็ยังคงให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป การที่ผู้บริหารจะนำวิธีการจูงใจไปใช้ ควรทราบเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และกระบวนการจูงใจ รวมทั้งความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจ เช่น ความเชื่อ ความนิยม

แนวทางการบริหารองค์การ อิทธิพลขององค์การไม่เป็นทางการ การใช้แรงจูงใจอาจมีผลกระทบต่อการทำงาน ปฏิภิกิริยาของคนในองค์การและบรรยากาศในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วิธีการจูงใจในการทำงาน หมายถึง การกระตุ้น การจูงใจคนในการทำงาน การใช้การต่อรองเป็นวิธีการตกลงกันว่า ถ้าคนงานทำงานดีขึ้นหรือมีคุณภาพสูงขึ้น ฝ่ายบริหารจะให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เป็นการตกลงที่มาจากความยินยอมของทั้ง 2 ฝ่าย เป็นวิธีที่ดีเพราะสามารถเพิ่มผลผลิตหรือคุณภาพของงานได้ตามที่ต้องการ และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารด้วย

### การตัดสินใจ

การตัดสินใจนับได้ว่าเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหารและเป็นเสมือนเครื่องทดสอบความสามารถของผู้บริหาร เพราะหากตัดสินใจผิดพลาดนั้นย่อมหมายถึงอนาคตขององค์การนักบริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กไปจนถึงเรื่องใหญ่ที่สำคัญ ๆ ถ้ามีการตัดสินใจที่ถูกต้องแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปนั้นจึงจะมีประสิทธิภาพซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ ดังนี้

Simon (1945, pp. 37-39) เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีการตัดสินใจ (the of decision-making theory) ได้กล่าวว่าทฤษฎีการบริหาร ก็คือทฤษฎีการตัดสินใจนั่นเอง เพราะว่าพฤติกรรมการบริหารที่ดีและถูกต้องย่อมส่งผลไปถึงความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์การ และความมีประสิทธิภาพขององค์การจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของข้อจำกัดของความสามารถในการปฏิบัติงานและข้อจำกัดของความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง

Owens (1987, p. 291) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทและหน้าที่ (role and function) และวิธีการตัดสินใจ (procedure) กล่าวคือ บุคคลจะต้องรับรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อน จึงจะเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นลุล่วงไปได้ และในขณะที่เดียวกันบุคคลก็ต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องและ

เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดทั้งรู้ว่าจะต้องให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

Low (1990, pp. 61-62) กล่าวว่า โดยทั่วไปในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ผู้บริหารมักจะเลือกใช้แบบการตัดสินใจร่วมกัน 2 แบบ หรือมากกว่า จากแบบการตัดสินใจที่มีอยู่ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบประชาธิปไตย (democratic style)
2. แบบอิตาธิปไตย (autocratic style)
3. แบบตามสบาย (laissez-faire style)
4. แบบปรึกษาหารือ (consultative style)

และขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจมี 7 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นตระหนักในปัญหา
2. ขั้นรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นระบุปัญหา
4. ขั้นพิจารณาทางเลือก
5. ขั้นคัดทางเลือกต่าง ๆ
6. ขั้นนำทางเลือกที่คัดแล้วไปปฏิบัติ
7. ขั้นประเมินผลลัพธ์

การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหาร จะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไร ที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์เรามักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า “นักตัดสินใจที่ดี” (good decision makers) และโดยพื้นฐานขององค์การรูปนัย (formal) เป็นโครงการของการตัดสินใจ (Hoy & Miskel, 1991, p. 300) ดังนั้น การมีความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทุกคน ในการนี้ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้หลากหลาย เช่น การตัดสินใจ คือ การตกลงว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือยอมรับทัศนคติหนึ่งทัศนคติใด ตามปกติเราต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจไม่ว่าการตัดสินใจที่ดีหรือไม่ดีจะเป็นตัวกำหนดการ

ปฏิบัติของเรา กระบวนการของการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจและขั้นตอนที่ปฏิบัติตามการตัดสินใจมีผลต่อชีวิตประจำวัน และต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Hoy and Miskel (1991, p. 30) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ศาสตร์ และศิลป์ในการตัดสินใจของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นเพราะสถานศึกษาก็เหมือนองค์กรทั่วไปที่มีโครงสร้างสำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 185-186) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า หมายถึง การตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นแบ่งเป็นสามประเภท คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอนเป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่คาดหมายไว้แล้ว โดยเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอ และทราบถึงผลการเลือกแต่ละทางเลือกอย่างแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ตัดสินใจจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง คือ การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่แน่นอนน้อยกว่า การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่ยังพอลาดคะเนความเป็นไปได้อยู่บ้าง ทั้งนี้ผู้ตัดสินใจทราบถึงผลลัพธ์ของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจแต่โอกาสที่จะเกิดทางเลือกนั้นแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากปัจจัยบางอย่างที่ไม่แน่นอน

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดคะเนผลลัพธ์ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจไม่มีโอกาสทราบความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีตัวแปรอื่นที่ควบคุมไม่ได้อยู่ด้วย ดังนั้นการตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้ จึงไม่อาจเลือกโดยใช้ทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดได้ ผู้ตัดสินใจต้องใช้ดุลยพินิจช่วยในการตัดสินใจอย่างมาก

สมคิด บางโม (2545, หน้า 175) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีปลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545, หน้า 163) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าเป็น กระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหนทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการสำคัญของการบริหารในการเลือกแนวทางการปฏิบัติ อาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ โดยพิจารณาทางเลือกเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

### **ประเภทของการตัดสินใจ**

การตัดสินใจในทางการบริหารมีหลายประเภท การจำแนกประเภทนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ต้องเกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

Fayol (1972, p. 126) ได้จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่ต้องตัดสินใจที่ระดับความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็น 3 ระดับ คือ การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต่ำ

Massie (อ้างถึงใน บุญช่วย จันทร์เข้า, 2544, หน้า 54) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การตัดสินใจโดยคนคนเดียว
2. การตัดสินใจโดยกลุ่มคน

Morphet et al. (อ้างถึงใน บุญช่วย จันทร์เข้า, 2544, หน้า 54) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำ
2. การตัดสินใจเพื่อการปรับเปลี่ยน
3. การตัดสินใจเพื่อสิ่งแปลกใหม่

Barnard (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 165) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ตามที่มาของเรื่องที่ตัดสินใจ ดังนี้

1. การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากการสื่อความหมายจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการตีความการประยุกต์ หรือการเผยแพร่คำสั่งให้เข้าใจตรงกัน

2. การตัดสินใจตามเรื่อง que ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณา เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง

### กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีทั้งที่เป็นงานหลักและงานประจำวันที่มีความสำคัญน้อยกว่า การตัดสินใจถ้าต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติแล้ว จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ

Simon (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2545, หน้า 175-176) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจจะเกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดควรต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การหาข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ กระบวนการรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับตัดสินใจยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องไม่ผิดพลาด

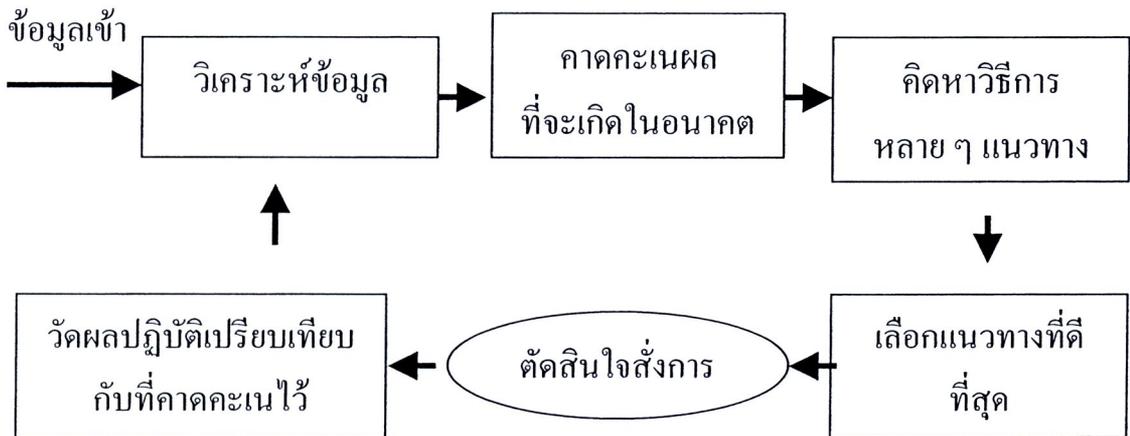
2. คาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต

3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้น ๆ ควรพิจารณาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง

4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายทาง โดยเลือกทางที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5. ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ

6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น จากขั้นตอนดังกล่าว สามารถเขียนเป็นภาพแสดงขั้นตอนการตัดสินใจ ภาพ 2



ภาพ 2 ขั้นตอนการตัดสินใจ

ที่มา. จาก องค์การและการจัดการ (หน้า 176), โดย สมคิด บางโม, 2545, กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา.

พฤติกรรมของการตัดสินใจของผู้บริหาร Griffiths (1956, p. 148) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยผู้บริหารคอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น และวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นควรยึดหลักปฏิบัติดังนี้ คือ

1. ควรแยกกระบวนการติดตามเรื่องราวต่าง ๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจปัญหา



2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่เมื่อเจออุปสรรคต่าง ๆ

3. ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจที่ปัญหาเสมอ และอย่าด่วนหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป

4. ในขั้นสุดท้ายของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งต้องทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศของปัญหาที่เผชิญอยู่และต้องการแก้ไข

5. พฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือกทางเลือกจะต้องควบคู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ

6. ผู้ตัดสินใจต้องมีความมั่นคงและไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่าง ๆ และพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมขึ้นอยู่กับข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ผู้ตัดสินใจจะสามารถหาได้ และผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะมาช่วยในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริง ที่จะทำให้สามารถนำมาใช้เลือกทางเลือกสำหรับการตัดสินใจ ได้สอดคล้องกับความประสงค์ของตนเองเครื่องมือที่สำคัญก็คือ กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีนักวิชาการแบ่งขั้นตอนการตัดสินใจแตกต่างกันไปตามพื้นฐานความคิดเหตุผลและประสบการณ์ เช่น Hill (1980, p. 22) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา (define problem) ด้วยการรวบรวมข้อมูลและสรุปด้วยวิธีการทั้งการศึกษาเอกสาร การเสนอถามและการพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยประการต่าง ๆ

2. การระบุทางเลือก (identify alternative) ด้วยการกำหนดขอบเขตทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นตลอดจนการทำรายการทางเลือกต่าง ๆ

3. การประมาณค่าทางเลือก (quantity alternative) ด้วยการพิจารณาผลระยะสั้นและระยะยาว ระบุความเสี่ยง ระบุค่าตอบแทน เป็นต้น

4. การนำเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ (apply decisions aids) ด้วยการนำแนวคิด รูปแบบและเทคนิคต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีเกม (game theory) แขนงตัดสินใจ (decision tree) ฯลฯ มาช่วยตัดสินใจ

5. การตัดสินใจ (decision) ด้วยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดทางเลือกเดียว

6. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ (implement) ด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การมอบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การมอบความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การติดตามและประสานการดำเนินการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 98-99) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย ขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์สภาพปัญหา เป็นการวิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะของปัญหา ก่อนหาแนวทางในการแก้ปัญหา

2. การวิเคราะห์ทางเลือก หลังจากที่มีการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ แล้ว ต้องค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากปัจจัย ข้อจำกัด โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยควรมีทางเลือกที่หลากหลาย

3. การประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมมากที่สุด ซึ่งมีข้อควรพิจารณา ได้แก่ ปัจจัยปริมาณและคุณภาพ เช่น ต้นทุน และคุณภาพ ผลผลิต และตัดสินใจเลือกทางเลือก โดยใช้หลักการพิจารณาจาก ประสบการณ์ในอดีต ผลการวิจัยและการวิเคราะห์

4. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ อาจมีผลทำให้เกิดการต่อต้านจากฝ่ายต่าง ๆ ทางแก้ไขทางหนึ่งคือ พยายามให้บุคลากรหลายฝ่ายเข้ารับทราบและช่วยกันคิด ช่วยกัน ทำตั้งแต่เริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจ

5. กระบวนการผลลัพธ์และป้อนกลับ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ โดยดูจากผลลัพธ์ป้อนกลับว่าสามารถตอบสนองตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

โดยทั่วไปการตัดสินใจย่อมมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาทางการบริหารโดยตรงส่วนมากจะตัดสินใจสั่งการรวดเร็ว เพราะมีความมั่นใจในการตัดสินใจสั่งการ เนื่องจากมีหลักการยึดถือ หรือนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจอยู่เสมอ แต่คนที่ขาดการฝึกอบรมทางการบริหารมักจะอาศัยกฎหมายหรือระเบียบหลักการ ซึ่งบางครั้งก็ไม่ใช่ที่พอใจของผู้ปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจนับว่ามีความสำคัญต่อ

การบริหารงานมากเพราะผลของการตัดสินใจอาจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และในทางตรงกันข้ามผลของการตัดสินใจอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทำให้งานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อนตัดสินใจควรคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้ (สัมพันธ์ ภูโพนุส, 2542, หน้า 114) คือ จริตประเพณี ทรัพยากรการบริหารองค์กร ความเป็นไปได้ในเรื่องของเวลา ผลได้ผลเสียที่ตามมา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจเลือกของฝ่ายบริหาร วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือก และการประเมินตัดสินใจเลือกทางเลือก เพื่อต้องการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป โดยผู้บริหารคอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี เป็นวิธีที่ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### การวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง ในกระบวนการการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร เพราะในการวินิจฉัยสั่งการนั้น คำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร เมื่อต้องมีการตัดสินใจใด ๆ ลง ย่อมจะต้องมีปฏิบัติและจะให้ใครเป็นผู้ปฏิบัติ ย่อมต้องมีการสั่งการ ซึ่งก็คือการมอบหมายงานให้ทำ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายในการสั่งการทั่วไปจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2537, หน้า 88-89)

1. ผู้รับคำสั่ง มีความสามารถและประสบการณ์เพียงใด พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์รายละเอียดและผลที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น
2. วิธีปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณงานรวมทั้งระยะเวลาที่กำหนด
3. เครื่องมือ อุปกรณ์วัสดุ ภาวะเบียบและสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานเพียงใด

4. วิธีการสั่งงาน ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับคำสั่งจะสามารถรับทราบ และศึกษารายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันกับคนจำนวนมาก และในกรณีที่สั่งงาน ด้วยวาจา ควรเป็นเรื่องปลีกย่อย ไม่ค่อยสำคัญ กรณีฉุกเฉินไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเพียงการเลือกทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ผู้บริหารอาจเลือกสั่งการแบบเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวาจา แต่ในการวินิจฉัยสั่งการนั้น มีข้อควรคำนึงถึง ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 78)

1. การตัดสินใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่
2. ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด
3. ผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติมีความรู้มากน้อยเพียงใด
4. ปัจจัยสนับสนุนด้านอื่น ๆ มีความเพียงพอระดับใด
5. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ปัญหาจากผลที่เกิดขึ้น
6. ต้องสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้สั่งและผู้รับคำสั่ง

ผู้บริหารมักจะพบปัญหาของการสั่งงานไปแล้วไม่ได้ผลตามสั่ง อาจเกิดจากผู้สั่งงานออกคำสั่งไม่ชัดเจนหรือผู้รับคำสั่งไม่เข้าใจคำสั่ง ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ควรมีหลักการในการสั่งงาน ดังนี้ (สัมพันธ์ ภูไพบูลย์, 2542, หน้า 115)

1. ความหมายของการสั่งงาน ต้องตรงกับข้อความใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ
  2. ผู้ออกคำสั่งต้องเข้าใจเป้าหมายของคำสั่งที่แท้จริง ซึ่งมีคุณสมบัติของการสั่งงานที่ดี
  3. ผู้รับคำสั่งเข้าใจงานที่จะทำอย่างชัดเจน สามารถทำงานนั้นได้และเต็มใจที่จะทำงาน
  4. การสั่งงานกับคนจำนวนมาก ให้รับคำสั่งพร้อมกันเป็นกลุ่ม การสั่งงานมีลักษณะและขอบเขตกว้างขวางต้องเกี่ยวข้องกับผู้ออกคำสั่ง ผู้รับคำสั่ง ผู้ถ่ายทอดคำสั่ง
- ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวินิจฉัยสั่งการมีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่ชี้วัดว่า องค์กรจะดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เพราะนั่นหมายถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

## การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการ-  
 อำนาจการ เพราะทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมต้องมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้อง  
 อยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผลและเป็นการปลุกฝัง  
 ความสามัคคีในองค์กร การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่  
 ของผู้บริหารและเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงอัจฉริยภาพของนักบริหารได้เป็นอย่างดี  
 เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นในการบริหารงาน ในองค์กรไม่ว่าจะเป็น  
 องค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วย การสื่อสาร พฤติกรรมมนุษย์  
 ส่วนใหญ่ดำเนินไปด้วยอิทธิพลของการสื่อสาร สังคมมนุษย์จะหยุดนิ่งถ้าขาดการ  
 สื่อสาร โลกที่หล่อเลี้ยงร่างกายมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตฉันใดการสื่อสารก็มี  
 ความสำคัญต่อการบริหารขององค์กรฉันนั้น ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของการ-  
 ติดต่อสื่อสารไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้ (Fagen, 1966, p. 13)

William and Charles (1961, p. 59) ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง การ-  
 สื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนที่แท้จริง ความเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

Edwin (1966, p. 229) ได้สรุปถึง ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารกับ  
 กระบวนการบริหารงานในองค์กรว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการ  
 แรก การติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายเพื่อการดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้  
 ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องกระตุ้นเตือนและชักจูงให้มีการปฏิบัติตาม  
 แผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Simon (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 171) ให้ความหมายของการ  
 สื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนหลักฐาน การตัดสินใจจากสมาชิกคน  
 หนึ่งไปสู่สมาชิกอีกคนหนึ่งในองค์กร ส่วนสมคิด บางโม (2545, หน้า 192) ได้ให้  
 ความหมายไว้ว่า หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการ  
 ออกคำสั่งหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้การ  
 ดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะหรือหลายประเภทแล้วแต่จะมุ่งพิจารณาในประเด็นใดในที่นี่จะจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ (Barnard, 1962, pp. 175-176)

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ (formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการตามระบบของสายงานบังคับบัญชา หรือมีระบบของสายงานบังคับบัญชา หรือมีระเบียบแบบแผนกำหนด เช่น การติดต่อสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในทางราชการ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 เป็นการนำนโยบายการตัดสินใจหรือข้อเสนอแนะผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

1.2 เป็นการนำเอาข้อเสนอแนะหรือการสนองตอบกลับมายังผู้บริหาร

1.3 เป็นการแจ้งนโยบายไปทั่วองค์กรเป็นต้น สำหรับการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการนั้น กระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1.4 การติดต่อสื่อสารทางเดียวหรือจากบนมาล่าง (one-way communication or downward communication) คือ การส่งข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาลงมาเบื้องล่างตามลำดับขั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องการแจ้งนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หรือยืนยัน ชักชวนความเข้าใจเพื่อการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

1.5 การติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) คือ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน เป็นการเสนอความคิดเห็น การปรึกษาหารือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ เป็นต้น

1.6 การติดต่อสื่อสารหลายทาง (multidirectional communication) คือ การติดต่อสื่อสารในแนวนอนระหว่างระดับเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติจะต้องผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับสูงก่อนจึงจะส่งข่าวสารมายังหน่วยงานที่จะเป็นผู้รับข่าวสารนั้น เช่น การปรึกษาหารือประชุมกลุ่ม การรายงานผล เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ (informal communication) คือ การติดต่อสื่อสารเป็นการส่วนตัว ลักษณะบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจ

แฝงอยู่กับระบบการสื่อสารที่เป็นทางการเจรจาวิสาสะกันในขณะติดต่อสื่อสารเรื่องงาน และการสื่อสารในกลุ่มองค์การ รูปนัย (informal organization) ซึ่งแพร่กระจายข่าวได้รวดเร็วไปไกลและกว้างขวางมาก

Robbins (1994, pp. 118-121) กล่าวถึง เครื่องข่ายการติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบ การแสดงการสื่อความหมายภายในกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เครื่องข่ายการติดต่อสื่อสารมี หลายชนิด แต่ที่มีการศึกษากันมากที่สุดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เครื่องข่ายการ ติดต่อสื่อสารที่เป็นกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ และเครื่องข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นกลุ่มไม่ เป็นทางการ พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 427-436) กล่าวว่า ผู้บริหารได้ใช้วิธีการในการ ติดต่อสื่อสารในทางปฏิบัตินั้นมักกระทำกันใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารทางภาษา (verbal communication) คือ การใช้ถ้อยคำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจาเพื่อที่จะติดต่อสื่อสาร เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง (การติดต่อสื่อสารทางวาจา) และการเห็น (การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร)

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช่ทางภาษา (nonverbal communication) คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เป็นการสื่อสารด้วยการแสดงท่าทาง สีหน้า การเคลื่อนไหวร่างกาย การสัมผัสทางกาย เป็นต้น

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 188) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อความระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

สัมพันธ์ ภูโพบูลย์ (2542, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การส่งสารข้อมูล หรือถ่ายทอดความรู้สู่ความคิดเห็นและท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจ เพื่อจะได้มีปฏิกิริยาโต้ตอบได้ถูกต้อง

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายาม เข้าใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ผู้บริหารต้องใช้การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดให้มีการ ติดต่อสื่อสารที่ดีต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การจัดให้มีระบบการ

ติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของผู้บริหารเป็นอย่างดี

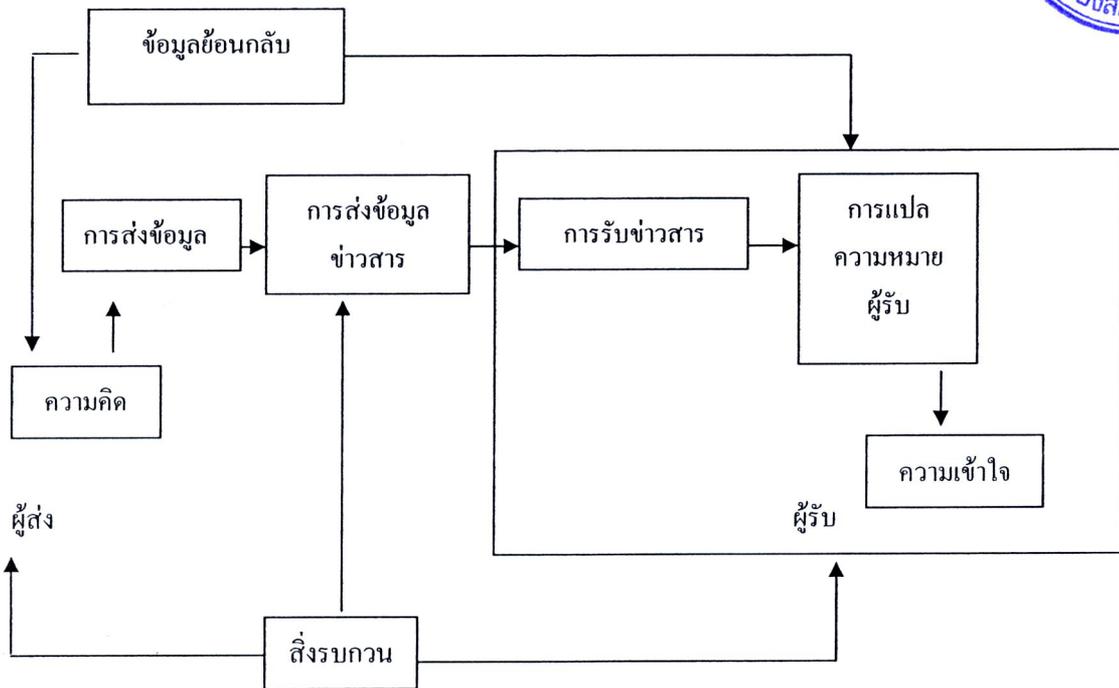
ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง และเป็นการกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

### องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารกันไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดหรือทิศทางใดก็ตาม มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้ (โกชัย สาริกบุตร, 2542, หน้า 4)

1. ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้พูด ผู้ส่งเรื่องราวออกไป
2. สาร หมายถึง ถ้อยคำ ข้อความ เรื่องราว
3. ผู้รับสาร หมายถึง ผู้รับรู้
4. สื่อ หมายถึง ตัวกลางหรืออุปกรณ์ที่ช่วยให้เรื่องราวส่งผ่านไปถึงผู้รับได้

เพื่อให้ผู้ที่รับทราบข่าวสารเกิดความเข้าใจตรงกัน พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 226) ได้กำหนดองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารควรประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวสาร ผู้รับและสื่อจากองค์ประกอบของการสื่อสารดังกล่าว ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ที่มา. จาก องค์การและการจัดการ (หน้า 226), โดย พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา.

ซึ่งเหมือนกับที่ สมคิด บางโม (2545, หน้า 193) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสาร ขั้นพื้นฐานต้องประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 4 ส่วน คือ ผู้รับสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ตัวข่าวสารและสื่อ เพื่อให้ผู้ที่รับทราบข่าวสารเกิดความเข้าใจตรงกัน

### อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

มีผู้กล่าวถึงอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารไว้หลายท่าน ซึ่งคล้ายกันสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. สภาพทางกายของผู้รับและผู้ส่ง เช่น พูดไม่ชัด ประสาทหูไม่ปกติ

2. สภาพทางจิต เช่น อารมณ์หงุดหงิด คีใจหรือเสียใจเกินไป
3. เครื่องมือและอุปกรณ์บกพร่อง เช่น เครื่องเสียงไม่เหมาะสม มีเสียงอื่นรบกวนตัวอักษรไม่ชัดเจน
4. ผู้ส่ง-ผู้รับ ขาดความรับผิดชอบไม่ใส่ใจ ข่าวดสารสูญหาย หรือรับเรื่องมาแล้วไม่แจ้งให้ทราบ
5. ข่าวดสารบิดเบือนเพราะส่งต่อหลายทอด
6. ผู้รับบิดเบือนเพราะขาดทักษะในการแปลความหมาย
7. ความขัดข้องหรือความไม่เข้าใจกันในการสื่อความหมาย จำเป็นต้องวิเคราะห์สาเหตุจากองค์ประกอบแต่ละอย่าง นั่นคือ พิจารณาผู้ส่งสาร สาร ผู้รับสาร และสื่อว่ามีลักษณะบกพร่องตรงไหน อย่างไร ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงแก้ไขอย่างถูกต้อง
8. ข้อบกพร่องในการสื่อสารอาจมีสาเหตุมาจากภาษาที่ใช้ เช่น ภาษาผิดระดับ ใช้ภาษาผิดประเภท ใช้ภาษาไม่เหมาะกับชนิดของสื่อ ใช้ภาษายากง่ายไม่เหมาะสม เนื้อเรื่อง มีสภาพแวดล้อม สภาพวัฒนธรรม และบรรยากาศเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่เดียว เช่น เวลา สถานที่ และตัวบุคคลแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น หากสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ไม่เหมาะสมก็เป็นอุปสรรคในการสื่อสารได้ (โกชัย สาริกบุตร, 2542, หน้า 8)

เพื่อให้การติดต่อสื่อสารสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีบทบาทที่สำคัญดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 228)

1. ควรใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องที่สำคัญ
2. ในการชี้แจงให้ความเห็นควรพูดให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการตีความหมายที่ผิด
3. พยายามใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งและผู้รับ
4. ให้ความสำคัญในการคิดก่อนพูด มีศิลปะการพูดที่ดี พิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์

อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้บริหารดำเนินการตามบทบาทในการติดต่อสื่อสารดังกล่าวมาแล้วย่อมจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร เพราะจะสามารถขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันในการสื่อความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วถึงองค์ประกอบของการอำนวยการ อาจสรุปได้ว่า การอำนวยการเป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการ ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจที่จะทำงานด้วยการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนสามารถใช้กลยุทธ์ในการจูงใจ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำเกิดผลดีต่อองค์การ รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการต้องมีความชัดเจนและรับผิดชอบต่อผลที่อาจเกิดขึ้นตามมา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์ การตัดสินใจ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งล้วนแล้วแต่จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สภาพทางกายภาพของผู้ส่งสาร สภาพทางจิตใจของผู้รับสาร ข่าวดสารบิดเบือน ผู้รับสารขาดทักษะในการแปลความหมาย และเครื่องมืออุปกรณ์ ในการติดต่อสื่อสารบกพร่อง

### การประสานงาน

การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังปฏิบัติกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อมกัน ๆ ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

กระบวนการในการประสานงาน มี 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงาน หรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นก่อน

2. ทำให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยงานเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมด หรือบางส่วน ที่จำเป็นคือให้ทราบทั่วกันว่าใคร หน่วยงานใด มีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

3. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยงานเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับ มอบหมาย ให้ปฏิบัติจริง ๆ คือ ถ้ามีส่วนใดที่คนหรือหน่วยงานทราบว่าตนถนัดสิ่งใด แล้วมิได้ทำงานที่ตนถนัด แต่กลับไปให้บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นไปทำก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551, หน้า 91)

ข้อกำหนดที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ มี 13 ข้อ ได้แก่

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน และรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและการรายงาน การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และการมีรายนามชื่อผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย อาจจัดทำอยู่ในผังเดียวกันหรือแยกกันก็ได้
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อ้างอิงได้ และแจกให้กับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะ และบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้สึกรับการบริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ตื่นตัวอยู่เสมอและมีมนุษยสัมพันธ์
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เพื่อการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุม คณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน รับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง

9. มีการเขียนโครงการแผนงาน วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ปฏิบัติงานต่อเนื่องได้ถูกต้อง

10. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า

11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน ทักสนศึกษา รับประทานอาหารร่วมกัน ฯลฯ

12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจน วันใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

13. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดเป็นรูปการประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2551, หน้า 94-95)

## พฤติกรรมควบคุม

### ความหมายของการควบคุม

การควบคุมการปฏิบัติงาน (control) เป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารเพราะการบริหาร คือ ความพยายามในการใช้พลังของกลุ่มให้ร่วมมือประสานกับการทำงานอย่างมีเหตุผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติลดหลั่นกันไปตามลำดับขั้นและตามสายการบังคับบัญชา จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะคอยติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายของการควบคุมต้องชัดเจน การใช้มนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ขณะเดียวกัน

ถ้าหากการควบคุมเข้มงวดกวดขันจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง บุคลากรคงจะไม่ผูกพันต่อหน่วยงาน ดังนั้นศิลปะในการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพของงานจึงเป็นปัจจัยที่ท้าทายนักบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง (ก้องภพ ยี่หระ, 2550, หน้า 30)

Edwin (อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 237) ได้ให้ความหมายการควบคุมว่า หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

Robert (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 475) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า คือ ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Shervin (1964, p. 426) กล่าวถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การดำเนินงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้นเข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ

Edwin (1970, p. 417) กล่าวถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ประโยชน์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มักจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยให้แน่ใจว่าแผนงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องประเมินผลการปฏิบัติงานและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น โดยใช้ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ทุกอย่าง

Hersey and Blanchard (1982, p. 48) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า เป็นกระบวนการของการตรวจสอบ หรือพิสูจน์ความสำเร็จบางอย่าง โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

Robert (1972, pp. 45-46) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า แนวทางที่ใช้ให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของกระบวนการการควบคุม ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณาว่า

มีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากร  
ทุกอย่างขององค์กร ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของ  
เป้าหมายขององค์กร การควบคุมแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดการปฏิบัติงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน แปลความหมายของ  
ข้อแตกต่างใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. การแก้ไข

สัมพันธ์ ภูโพนุลย์ (2542, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า  
หมายถึง กระบวนการในการกำกับและติดตามให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน  
สมคิด บางโม (2545, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า หมายถึง  
การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้  
หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนด  
ไว้

สุธาสินี วียาภรณ์ (2545, หน้า 32) กล่าวถึง การควบคุม หมายถึง ทำที่หรือ  
พฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงออกในการควบคุมและตรวจสอบผลงานของครูใน  
โรงเรียนอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรม มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชา  
ที่ชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู ความหมายของการควบคุมการ  
ปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องเกี่ยวข้อง  
อยู่เสมอ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การควบคุมหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารใน  
การใช้วิธีการติดตามผลการตัดสินใจ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตาม  
วิธีการปฏิบัติหรือไม่ ซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารงานองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

### จุดมุ่งหมายของการควบคุม

การบริหารงานเป็นเรื่องของนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกับกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด นอกจากจะต้องมีการวางแผนที่ดี มีการจัดระบบที่เหมาะสม มีการจูงใจเพื่อให้นักปฏิบัติงานแล้วยังต้องการควบคุมการปฏิบัติงานด้วย โดยการควบคุมงานนั้นมีความมุ่งหมาย ดังนี้ (อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 115)

1. เพื่อต้องการทราบว่าจะงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติดำเนินไปตามแผนหรือไม่
2. เพื่อทราบว่าวิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อต้องการทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่เพียงใด
6. เพื่อให้คำแนะนำที่เหมาะสม
7. เพื่อเป็นขวัญแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าผู้บริหารให้ความสนใจ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 199) ได้ให้จุดมุ่งหมายของการควบคุมไว้ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติดำเนินไปตามแผนหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
2. เพื่อตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าดำเนินการตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
4. เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่ามีปัญหาอุปสรรคประเภทใด เมื่อใด และเพียงใดจะได้แนะนำแก้ไข
5. เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานถูกต้องและมีมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานว่ามีได้ถูกทอดทิ้ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการควบคุม หมายถึง การนำทรัพยากรการบริหารประกอบกับกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามหลักการที่ดี สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของงานได้

### กระบวนการควบคุม

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนตายตัวลงไปว่างานลักษณะเช่นไรควรมีกระบวนการควบคุมอย่างไรนั้น เป็นสิ่งยากต่อการที่จะกำหนดไว้เป็นข้อตายตัวในรายละเอียด เพราะความยุ่งยากของงานแต่ละชนิดแต่ละประเภทมักมีข้อแตกต่างกันแต่หลักการใหญ่ ๆ ที่สำคัญแล้วจะไม่แตกต่างกันมาก ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการควบคุมการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดไว้ เช่น Pitfield (1977, p. 416) ได้จัดกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
3. คัดข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากผลการเปรียบเทียบ
4. การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

การปฏิบัติงานโดยทั่วไปแม้จะมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันไป แต่หลักการสำคัญไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นหลักใหญ่ ๆ ในการควบคุมงานจึงสามารถกำหนดลำดับขั้นที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2545, หน้า 206)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานให้ชัดเจน ต้องระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ใด เมื่อใดโดยใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นตัวชี้้นำการปฏิบัติงาน และการควบคุมงาน

2. การกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ โดยมีการกำหนดระดับต่ำสุดของผลงานที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินกิจกรรมหนึ่ง ๆ ซึ่งใช้มาตรฐานเป็นตัวบอกว่าผลงานออกมาตรงตามที่กำหนดหรือไม่ โดยปกติแล้วมาตรฐานของงานมักถูกกำหนดไว้แล้วในแผนงาน

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการควบคุม คือ การวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งอาจใช้การสังเกตการตรวจสอบ โดยมีการวัดทั้งก่อนปฏิบัติงานเพื่อดูความพร้อม ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน

4. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวัดมา เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ไม่เพียงแต่ค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น แต่อาจช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย

5. การดำเนินการแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานว่ามีข้อผิดพลาดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการแก้ไขอาจเป็นการแก้ไข ระหว่างการปฏิบัติงานหรือนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติงานครั้งต่อไป อย่างไรก็ตาม การแก้ไขหรือการวางแผนดำเนินงานใหม่ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการควบคุม หมายถึง การวัดความคืบหน้าที่ยุ่งไปสู่เป้าหมาย และเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานนำไปกำหนดมาตรฐาน และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

## บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

### บทบาทผู้บริหารโรงเรียน

“บทบาท” ตามความหมายของพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 602) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกระทำทำทางตามบท การร่ำตามบทโดยปริยาย หมายความว่า การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทผู้บริหาร บทบาทครู บทบาทพ่อแม่ จำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดการตามระบบการศึกษา และตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละคน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่มีในการบริหารจัดการให้การศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ (อภิวัชร หาดูปราบ, 2550, หน้า 19)

Sergiovanni (1980, pp. 268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการดังนี้

ประการแรก พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งจะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการและวิธีทำงานนอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งงาน นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

ประการที่สอง พัฒนาคณอื่น เป้าหมาย ที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา ก็คือ การพัฒนาคณที่ควรจะต้องพัฒนา นั่นคือต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียนและผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้วก็จะยอมเชื่อว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ประการที่สาม หน้าที่ผู้นำกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ ประการแรก คือ บทบาทในการการปฏิบัติการกิจของกลุ่ม นั่นคือต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ ประการที่สอง คือ บทบาทในการสร้างกลุ่ม เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ บทบาทประการหลังนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคน สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจจะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่ารู้จักประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำไปแล้ว เพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

Gorton (1983, p. 71) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาพอสรุปได้ว่า “บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ ผู้รักษาระเบียบวินัย ผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์

ผู้ประเมินผลและผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง”

Knezevich (1984, pp. 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง การบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้ คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนี้จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBOR)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงการขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้งปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมึทักษะในการสื่อความหมายรู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารของคุรุสภา พ.ศ. 2540 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540 ก, หน้า 19) ได้กำหนดว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัดการทางการศึกษาเพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและตามการคาดหวังของสังคม

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 55) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารการศึกษาไว้ 3 ประการคือ

1. ภูมิรู้ ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรู้ทางวิชาบริหารศาสตร์ เข้าใจหลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร มีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน รวมทั้งมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเทคนิควิธีด้านการประสานงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

2. ภูมิธรรม ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีภูมิธรรมในการบริหาร มีความเลื่อมใสศรัทธาในศาสนา โดยเฉพาะต้องรู้จักการใช้หลักธรรมทางศาสนาเพื่อการบริหารงาน เช่น หลักธรรมทางศาสนา อาทิ พรหมวิหาร 4 สัปปริสธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 อิทธิบาท 4 เป็นต้น

3. ภูมิฐาน หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร ทั้งด้านการพูดจา การแต่งกาย บุคลิกภาพส่วนบุคคล

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 68-70) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีกรวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อปฏิรูปการเรียนรูปรูปของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม ทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยี ช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้ประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการ ให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม



6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมนของการเรียนรู้

จันทรา พรหมานนท์ (2546, หน้า 63-67) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดหลายด้านที่สำคัญมีดังนี้

1. ต้องพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและเทคนิควิธีในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ เช่น บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา บทบาทของ

ผู้บริหาร การบริหารหลักสูตร การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง มีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็ก จิตวิทยาวัยรุ่น จิตวิทยาการเรียนรู้ และเทคนิคการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.2 ด้านทักษะ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะความชำนาญในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบต่าง ๆ การผลิตพัฒนาและ การใช้สื่อ รวมทั้งนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดทำและใช้แฟ้มผลงานนักเรียนการประเมินระดับความรู้และระดับการพัฒนาของผู้เรียน การใช้สื่อและเทคโนโลยีการให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในการเป็นผู้นำแนวใหม่

1.3 ด้านเทคนิควิธี ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองในด้านเทคนิควิธีที่สำคัญ เช่น การเข้าอบรม สัมมนา การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ รวมถึงการไปศึกษาดูงาน

2. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเร่งรัดในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน สถานประกอบการ องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่น ๆ ในชุมชนเพื่อให้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและช่วยกันส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน รวมทั้งจะต้องให้องค์กรหรือสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ในชุมชนได้มีการระดมทรัพยากร และเงินทุนเพื่อร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาตามความเหมาะสม

3. จัดข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดทำเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับใช้ในการบริหารจัดการ และเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นการสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนและชุมชน

4. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคิด วางแผน และเริ่มดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ให้มีความเหมาะสมต่อประโยชน์ใช้สอย ให้มีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัย และมีบรรยากาศที่

เอื้อต่อการเรียนรู้ การพักผ่อน และการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

5. พัฒนาและปรับปรุงสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผลิต จัดหาพัฒนาหรือปรับปรุงสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6. ออกแบบการจัดแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ออกแบบการจัดแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้เข้าไปใช้ประโยชน์แสวงหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวก ทันสมัย

7. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาและปรับปรุง ระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป โดยยึดหลักการ กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม

8. ระดมทรัพยากรให้ชุมชนมาร่วมจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง สร้างเครือข่ายในชุมชน รวมทั้งต้องระดมทรัพยากร บุคคล เงินทุน และทรัพยากรอื่น ๆ ในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ด้วยวิธีการและรูปแบบ หลากหลายและเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น

9. เตรียมความพร้อมในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประกัน คุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบ จัดการศึกษาเพื่อที่จะเป็นหลักประกันให้กับสังคม ชุมชน เชื่อมั่นว่าสถานศึกษาจะพัฒนา ผู้เรียนทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ได้ครบตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง บทบาทในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดกรอบทิศทาง การวางแผนงาน เป็นผู้ นำในการตัดสินใจ บทบาทในฐานะ ผู้นำวิชาการ เข้าใจระบบการจัดการเรียนการสอน บทบาทเป็นนักวิเคราะห์ที่สามารถคิด โดยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน บทบาท เป็นผู้ประสานความเข้าใจกับบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดความปองคอง และเข้าใจตรงกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ศิริพร อุคมกุลสตรี (2545) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มในภาพรวม อยู่ในระดับมาก
2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนักเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพนักเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและการใช้ทักษะด้านการบริหารแตกต่างกัน

3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในรายด้านการบริหารและอำนวยความสะดวกในการประชุมสามารถจำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียนเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ได้ถูกต้องร้อยละ 64.3

กนกภรณ์ มีผลกิจ (2547) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยพฤติกรรมด้านการจัดองค์การมีการปฏิบัติในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการควบคุม ด้านการอำนาจการและด้านการวางแผนตามลำดับ ส่วนตามการรับรู้ของครูพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยพฤติกรรมด้านการจัดองค์การมีการปฏิบัติในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุม ด้านการวางแผน และด้านการอำนาจการตามลำดับ

2. ผลจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติกับการรับรู้ของครู พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน

เลียงศักดิ์ เมียนศิริ (2548) วิจัยเรื่อง *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า*

1. ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตราเขต 2 โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตราเขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังัด กระจ่าง (2549) วิจัยเรื่อง *ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ในภาพรวม 4 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ*

อภิวัชร หาญปราบ (2550) วิจัยเรื่อง *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า*

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 5 ปี และที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5 ปีขึ้นไปโดยรวมและด้านแบบมออบอำนาจ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแตกต่างกัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านแบบสั่งการ ด้านเสนอแนะ และด้านมีส่วนร่วม มีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน มีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นพฤติกรรม การบริหารแบบมอบอำนาจไม่แตกต่างกัน

### งานวิจัยต่างประเทศ

Sharpton (1985) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐ โอกาโฮมา โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดคินในรูปสามมิติจาก การศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหาร แยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่เห็นได้ชัด คือ ระดับการศึกษาของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ แบบนักบริหาร และแบบที่รองลงมาคือ แบบ นักพัฒนา

Jang (1987) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพอใจของครู ผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู มี เป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพอใจใน การทำงานมากขึ้นเท่านั้น

Rosemarie (2005) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริหารใน โรงเรียน ประถมศึกษา โดยทำการสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียนและ พฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนการสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์และการทุ่มเทในการทำงานมี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้บริหารมีผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน

จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน  
ของผู้บริหารสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหาร  
โรงเรียน หากมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นนักการวางแผน มีภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาการ  
บริหาร โรงเรียนก็จะมีประสิทธิผลสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของ  
ผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงาน และคุณภาพของการศึกษา และเป็นแนวทางในการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา