

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวทางการจัดการปฏิรูปการศึกษา
2. การปฏิรูปการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้
 - 2.2 จุดเน้นของกระบวนการเรียนรู้
 - 2.3 โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
 - 2.4 โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี
3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร
 - 3.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.2.1 ด้านภาวะผู้นำ
 - 3.2.2 ด้านการจูงใจ
 - 3.2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร
 - 3.2.4 ด้านการปฏิสัมพันธ์
 - 3.2.5 ด้านการตัดสินใจ
 - 3.2.6 ด้านการกำหนดเป้าหมาย
 - 3.2.7 ด้านการควบคุมงาน
 - 3.2.8 ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหาร
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุป

1. แนวทางการจัดการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา มีความมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งคือ หลักประกันในการบริการทางการศึกษาและคุณภาพของผลผลิต กล่าวคือ ผู้จบการศึกษาทุกระดับมีความสมดุลงานและสมบูรณ์ในด้านปัญญา คุณธรรม สามารถปรับตัวในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของสังคม (สำนักงานผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการที่ 4, 2546. หน้า 10) การพัฒนาคนอย่างสมดุลย์ให้ทั้งปัญญาและคุณธรรมที่จะนำตนเองไปสู่สันติสุขและความมั่นคงได้ ย่อมต้องอาศัยการพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษา อันเป็นเรื่องการให้โอกาสทางการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาบุคคลและชุมชน ไปจนถึงการพัฒนาครูและการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยมีจุดหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาคนอย่างสมดุล ให้การศึกษาเป็นเครื่องมือให้การเรียนรู้ที่ดีแก่เด็ก ๆ และสังคม (แสนศรี ผัดเชตร, 2546 ; อ้างอิงมาจาก อมรรวิษฐ์ นาครทรรพ, 2542. หน้า 20-25)

ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการปฏิรูปศึกษานั้น จะขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติในองค์ประกอบต่าง ๆ โดยเฉพาะคนที่เป็นครู อาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงคนที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนด้านนโยบาย วิชาการ การจัดทรัพยากร และการบริหารจัดการ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู อาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้โดยการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน และ การปฏิบัติตนให้เป็นมืออาชีพ (Professional) (สำนักงานผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการที่ 4, 2546. หน้า 10)

แนวทางการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ได้แนวคิดจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ (มาตรา 81) เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการศึกษาอบรม จึงได้ตราเป็นพระราชบัญญัติขึ้น คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของการศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนการสอน ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษา ปรับรื้อระบบโครงสร้างการบริหารจัดการทั้งระดับหน่วยงานที่สนับสนุนการกำหนดนโยบาย หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ ปรับรื้อระบบโครงสร้างของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (ถวิล มาตรเยี่ยม, 2544. หน้า 11)

จากการแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภาของพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร
ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 รัฐบาลมีนโยบายด้านการการศึกษาโดย
มุ่งปฏิรูปการศึกษา ตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญ และมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ.2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้ อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจ
ฐานความรู้ ให้คนไทยได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิตและมีปัญญา
เป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ โดยยึดหลักการศึกษ สร้างชาติ สร้างคน และสร้างงาน
ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญที่กระทรวงศึกษาธิการจะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
(สำนักงานผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการที่ 4, 2546. หน้า 11)

กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการเลือกสรรเปลี่ยนแปลงและ
เพิ่มเติมแนวทางการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมด้วยความคาดหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและ
อุปสรรคที่มีอยู่เดิมให้เบาบางลงหรือหมดไปและสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุถึง
จุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางวิชาการ (ศรีชาติ อ่อนโคกสูง, 2543. หน้า 30) กระทรวงศึกษาธิการ
ได้มุ่งหวังพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายสู่ความเป็นเลิศโดยจัดบริการให้ผู้เรียน
มีสุขภาพอนามัยดีทั้งร่างกายและจิตใจเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถ
แสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์
ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รักสิ่งแวดล้อม มีความเป็นประชาธิปไตย
รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมไทยและความเหมาะสมของ
การศึกษาแต่ละระดับ โดยกระทรวงศึกษาธิการตระหนักว่าความสำเร็จทั้งหลายทั้งปวงที่จะบังเกิด
ขึ้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเข้าใจที่ตรงกัน และความร่วมมือระหว่างทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
(บุญหนัก นันทกุล, 2540. หน้า 19)

เมื่อประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แล้ว กระทรวง
ศึกษาธิการได้มุ่งเน้นพัฒนาระบบการศึกษาไทยเพื่อการพัฒนาคุณภาพของคนไทย ต้องการ
ยกระดับการศึกษาของคนไทยให้สูงขึ้น รวมทั้งต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทย
ทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพให้ทัดเทียมกับนานาชาติโดยมีแนวทางการดำเนินงาน
ปฏิรูปการศึกษา 2 ส่วน คือ

1. แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเชิงกลยุทธ์
2. แนวทางการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา 4 ด้าน
 - 2.1 ด้านกระบวนการเรียนการสอน
 - 2.2 ด้านหลักสูตร

2.3 ด้านวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4 ด้านระบบการบริหารและการจัดการ

พร้อมทั้งกำหนดบทบาท ภารกิจของหน่วยงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา จังหวัด/เขตพื้นที่ กรมและระดับกระทรวง ให้สนองเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาการศึกษาให้เป็นเลิศ ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีคุณธรรม (สำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการ ที่ 4, 2546 หน้า 13-14)

2. การปฏิรูปการเรียนรู้

หลังประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) ซึ่งเป็นองค์กรมหาชนเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าวได้วิเคราะห์แนวการจัดการศึกษาตามหมวด 4 ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุด สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้อธิบายถึงความหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545 หน้า 36-50)

2.1 ความหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้

การปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ใหม่จากการเอาวิชาเป็นตัวตั้งไปสู่การเอาคนและสถานการณ์จริงเป็นตัวตั้ง ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดโดยให้เรียนรู้จากประสบการณ์และกิจกรรม จากการฝึกหัด การตั้งคำถาม และการแสวงหาคำตอบ มีการใช้วิธีการประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ

การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นภารกิจที่มุ่งหวังให้เด็กไทยเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ คือ 1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข 2) การเรียนรู้แบบองค์รวม 3) การเรียนรู้จากการคิดและการปฏิบัติจริง 4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น 5) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544 หน้า 4)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (2542, หน้า 20-29) เสนอว่ากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ มี 5 ลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้อย่างมีความสุข จำเป็นต้องจัดให้เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งในระหว่าง การเรียนรู้และหลังจากการเรียนรู้แล้ว ด้วยการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ผ่อนคลาย ยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน เชื่อมมั่นในศักยภาพของกันและกัน เปิดโอกาสให้ได้ แสดงความสามารถและพัฒนาตนเองเต็มที่ตามแบบของตนเอง ให้การเสริมแรง และสนับสนุน ให้เกิดความสำเร็วจึงจะมีผลทำให้บุคคลเกิดความสุข การยอมรับ กล้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองบุคคลอื่น และสิ่งต่าง ๆ รอบตัว การที่ครูจะจัดการเรียนรู้ให้เด็กมีความสุขนั้น ครูจะต้องมีความสุขในการจัดการเรียนรู้ ยอมรับในความสำคัญของเด็กพร้อมที่จะเปิดโอกาสที่เหมาะสมให้เด็กทุกคน และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกับกับเด็กด้วย

2. การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง เป็นการแสวงหาความรู้จากแหล่ง สื่อ ประสบการณ์ต่าง ๆ รอบตัว โดยผ่านการสังเกต คิด พิจารณา วางแผน และปฏิบัติจริงตามที่ วางแผน หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์สิ่งที่ทำและผลที่เกิดขึ้น ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสม จนเกิดผลตามเป้าหมาย แล้วจึงสรุป/สร้างความรู้ เป็นความรู้ของตนเองที่สามารถนำไปใช้ใน สถานการณ์การเรียนรู้ และสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิต

การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริงนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้จัดให้มีการเรียนรู้ แบบนี้ต้องตระหนักไว้ คือ การทำงานของสมองในการคิด ทั้งในเรื่องส่วนของสมองที่ควบคุม การทำงานในด้านต่าง ๆ ความสามารถของสมองส่วนนั้น ๆ วิธีการพัฒนาสมองในแต่ละส่วน วิธีการพัฒนาสมองทั้งซ้ายและขวาให้สมดุลย์ เพื่อการที่จะสามารถคิดได้รอบด้านเกิดการ บูรณาการความคิดให้เกิดผลผลิตหรือความคิดที่ดีเหมาะสม ฉะนั้นผู้จัดการเรียนรู้ ต้องวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกมาของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อดูว่ามีความบกพร่อง ในการพัฒนาสมองส่วนไหน เพื่อจัดกิจกรรมให้สมองส่วนนั้น ๆ พัฒนาขึ้น และมีการพิจารณาว่า ผู้เรียนมีการพัฒนาสมองส่วนใดเป็นพิเศษ เพื่อจะได้จัดกิจกรรมพัฒนาสมองส่วนนั้นให้พัฒนา สูงสุดเต็มตามศักยภาพ การจัดกิจกรรมพัฒนาสมองก็เพื่อให้เกิดการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ หลากหลาย บูรณาการรอบด้าน

3. การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล การได้มีโอกาสถ่ายทอด รับและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดประสบการณ์จากกันและกัน การเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดผลดีหลายประการ ทั้งการเรียนรู้เนื้อหาความรู้ การสร้างสรรค์ผลงาน ที่ดีกว่า การเรียนรู้วิธีการอยู่ร่วมกับคนอื่น และที่สำคัญคือ การที่สามารถจะเรียนรู้จากบุคคลอื่น ได้ทุกแง่มุม ทั้งเรียนรู้ที่จะเลือกสิ่งที่ดีของบุคคลมาปรับใช้กับตน เลือกมองสิ่งที่ไม่ดีของคนอื่น เพื่อปรับปรุงตน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

4. การเรียนรู้แบบองค์รวม เป็นการเรียนรู้อย่างบูรณาการสัมพันธ์เชื่อมโยง ต่อเนื่องกลมกลืนกันทุกอย่าง ทั้งเนื้อหาวิชา ทักษะพื้นฐานวิชา วิธีการเรียนรู้กิจกรรม เรื่องราว ของตนเอง ท้องถิ่น สิ่งแวดล้อมเรื่องที่สากล เรื่องราวทั้งในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่งมีผลให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งชัดเจน มีความหมาย นำไปใช้ในการดำรงชีวิตและ แก้ปัญหาในสภาพสังคมได้

5. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง เป็นการพิจารณาทบทวนสิ่งที่เรียนรู้ แนวทางที่ใช้ในการเรียนรู้ อุปสรรค ปัญหา เงื่อนไขต่าง ๆ ในการเรียนรู้ สิ่งที่ได้ในการเรียนรู้ เพื่อสร้างเป็นแนวทาง รูปแบบ วิธีการที่เหมาะสมกับตนเองในการเรียนรู้แก้ปัญหาและทำงาน ต่อไป

2.2 จุดเน้นของกระบวนการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541. หน้า 18-31) เสนอว่า ลักษณะสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว เป็นจุดเน้นที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นในการเรียน การสอนอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อให้คุณลักษณะที่มุ่งประสงค์ให้ผู้เรียนเกิดขึ้น เพราะในบริบทของการดำเนินชีวิตมนุษย์เราต้องการและมุ่งหวังให้มีความสุข ในการเรียนรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตก็เป็นทำนองเดียวกันก็เป็นสิ่งปรารถนาหรือสิ่งซึ่งควรจัดให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ความสุขจะมีผลต่อคุณภาพของจิตใจ เกิดการเรียนรู้ที่ดีต่อเนื่องต่อไป อีกทั้งมีความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคลที่เป็นพื้นฐานในการทำกิจกรรมเพื่อเรียนรู้ต่อไปได้

ในการดำรงชีวิตและความเป็นไปของสิ่งต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของระหว่างกันและกันอย่างกลมกลืน มีความเป็นองค์รวม และในองค์ความรู้แม้จะมีการจัดเนื้อหาเป็นราย เรื่องรายวิชาย่อยก็ตาม แต่โดยเนื้อแท้แล้วความรู้ต่าง ๆ จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและกันโดยรวม ทั้งหมดด้วยความเป็นไปตามลักษณะดังกล่าว การเรียนรู้ที่น่าจะเป็น คือ การจัดให้มีการเรียนรู้ ที่ให้ผู้เรียนเห็นความสัมพันธ์ตามความเป็นจริงในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะบูรณาการเป็นองค์รวม อันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ถูกต้อง ซึ่งจะมีผลต่อการมีทักษะชีวิตที่จะช่วยให้การกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้องเหมาะสมกับความเป็นจริงตามมา

การมีความรู้และทักษะชีวิตด้านต่าง ๆ นั้น ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับประสบการณ์ ตรง ที่สำคัญคือผู้เรียนได้เผชิญกับสถานการณ์การเรียนรู้ด้วยการได้คิดและลงมือปฏิบัติจริง โดยที่การคิดเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคลที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และขยายผลการเรียนรู้ต่อเนื่อง ต่อ ๆ ไป ส่วนการลงมือปฏิบัติจริงของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงถึงว่าผู้เรียนได้รับประสบการณ์ ตรงจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากกิจกรรมที่ปฏิบัตินั้น และสิ่งที่รับรู้จากประสบการณ์ตรงนั้นจะมี

ความเข้มข้นที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ชัดเจนและโยงสัมพันธ์กับการคิด และขยายผลการเรียนรู้ให้กว้างขวางขึ้นตามมา

ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ซึ่งเป็นสัตว์สังคม จะต้องเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และที่สำคัญธรรมชาติของชีวิตมนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่นในช่วงวัยเยาว์อย่างชัดเจน ทั้งในการดำรงชีพและการเรียนรู้ เช่นมีพ่อแม่ผู้ปกครองเลี้ยงดู สั่งสอนตั้งแต่ทารกจนเติบโตขึ้น โดยเด็กได้พึ่งพาและเรียนรู้จากพ่อแม่และบุคคลรอบข้างมากขึ้นจนพอจะพึ่งพาตนเองได้ดีขึ้น แต่ก็ไม่สามารถพึ่งพาตนเองโดยสมบูรณ์ได้ ความจำเป็นในการพึ่งพา และเรียนรู้จากผู้อื่นหรือร่วมกับผู้อื่น จึงมีอยู่โดยตลอด แม้โดยธรรมชาติมนุษย์จะอยู่รวมและเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นดังกล่าว แต่ระดับของคุณภาพและประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นก็มีความแตกต่างกันในแต่ละคนได้ ด้วยเหตุผลความจำเป็นนี้ การฝึกฝนทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นจุดเน้นสำคัญที่ไม่น่าละเลย

จุดเน้นสำคัญในกระบวนการเรียนรู้อีกลักษณะคือ การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองอันเป็นการที่คนแต่ละคนได้ทบทวน ระลึกถึง และตระหนักรู้ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไร อย่างไร ตนเองมีความรู้ในวิธีเรียนรู้ในการเรียนรู้ครั้งนั้น ๆ มากน้อยแค่ไหน และตนเองมีรูปแบบถนัดการเรียนรู้แบบใด ที่สำคัญคือการวิเคราะห์ และวางแผนทางในการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ของตนด้วยการรู้เข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ข้างต้น จะเป็นปัจจัยให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ของตนได้มากขึ้น สมบูรณ์ขึ้น อันเป็นเครื่องมือสำคัญของการเกิดการเรียนรู้ และการเกิดทักษะชีวิตตามที่มุ่งหวังได้อย่างดี

การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจุดเน้นห้าลักษณะดังกล่าว เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีคุณค่าอีกทั้งมีผลที่จะก่อให้เกิดทักษะชีวิตในผู้เรียนได้อย่างดีตามที่มุ่งหวัง โดยจุดเน้นทั้งห้าลักษณะที่จัดให้เกิดขึ้น จะเป็นไปอย่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กลมกลืนกัน

2.3 โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ ปีการศึกษา 2541 เป็นต้นมา และได้ขยายจำนวนโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งแสดงถึงความตระหนักในความสำคัญของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดทำเกณฑ์การประเมินโรงเรียนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544. หน้า 8) ได้จัดทำเกณฑ์การประเมินโรงเรียนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สามประการ คือ

1. เพื่อให้โรงเรียนนำเกณฑ์ไปประเมินพัฒนาตนเอง
2. เพื่อให้มีการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการดำเนินงาน
3. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกำลังใจแก่ผู้มุ่งมั่นพัฒนางาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544. หน้า 11-13) ได้กำหนดขอบเขตของการประเมินโรงเรียนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เป็นสามด้าน คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ เป็นส่วนที่บ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะดำเนินการพัฒนางานอย่างร้อยรัดกัน เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดรายการประเมินไว้ 8 รายการ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร การจัดการ แผนงานของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร การให้ขวัญกำลังใจ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน และการรายงานผล

2. ด้านการจัดการเรียนรู้ เป็นส่วนที่แสดงความสามารถของครูในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญกำหนดรายการประเมินไว้ 6 รายการ ได้แก่ ลักษณะของครู แผนการจัดการเรียนรู้ บทบาทครู บทบาทนักเรียน สื่อในการเรียนรู้ และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้

3. ด้านผลการเรียนรู้ เป็นที่บ่งบอกถึงคุณภาพนักเรียนตามแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ที่กล่าวถึงสามประการ คือ เก่ง หมายถึง การมีความสามารถในการเรียนรู้โดยพิจารณาผลงานที่แสดงออกด้วยความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีพื้นฐานความเก่งจากทักษะและความสามารถทางการใช้ภาษา ทักษะการวิเคราะห์แก้ปัญหาและทักษะในการปฏิบัติงานดี หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ พิจารณาเกี่ยวกับความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบต่อตนเอง และผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ มีสุข หมายถึง สุขภาพจิต พิจารณาจากความสุข ที่เกิดจากการมีสุขภาพจิตที่ดี ที่เกิดจากความมั่นใจ ความสำเร็จ ความภูมิใจ ของตนเองและการยอมรับจากผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544. หน้า 14 – 15) กำหนดเป้าหมายการประเมินดังนี้ คือ

1. ประเมินตนเองเพื่อการพัฒนา ให้โรงเรียนตรวจสอบประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศภายในโรงเรียน และการประกันคุณภาพภายใน ทั้งนี้จะเป็นการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน ให้สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประเมินเพื่อรับการยกย่อง เมื่อโรงเรียนพัฒนางานได้ตามเป้าหมายรวมทั้งตรวจสอบประเมินตนเองแล้ว ให้แจ้งขอรับการประเมินเพื่อรับรองและยกย่องจากต้นสังกัด โดยต้นสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินตามความเหมาะสม ควรประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาพิเศษ ทั้งระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และครูผู้สอน เพื่อดำเนินการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งอาจจัดทำเครื่องมือการประเมินเพิ่มเติมได้ และเมื่อสรุปผลว่าโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่ควรให้การรับรองคุณภาพว่าเป็นโรงเรียนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้แจ้งผลการประเมินไปยังสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อรับเกียรติบัตรต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544. หน้า 27-33) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินโรงเรียนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้โดยยึดถือว่า เกณฑ์การประเมินส่วนนี้เป็นหนึ่งในสามของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และเป็นเกณฑ์เดียวกันที่ใช้ในการประเมินครูแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยมีจุดประสงค์ในการนำเกณฑ์การประเมินไปใช้ เพื่อให้ครูใช้ประเมินเพื่อพัฒนาตนเองและโรงเรียนนำผลการประเมินของครูแต่ละคนมารวมเป็นภาพรวมของโรงเรียน โดยเมื่อมีความพร้อมให้โรงเรียนแจ้งขอรับการประเมินจากต้นสังกัด จะประเมินโดยใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันนี้ ซึ่งมีขอบเขตของการประเมิน และตัวบ่งชี้คุณภาพ ดังนี้ คือ

1. ด้านคุณลักษณะของครู ตัวบ่งชี้คุณภาพประกอบด้วย ครูมีความรักความเมตตาเอาใจใส่ ดูแลเอื้ออาทรความทุกข์สุขของผู้เรียน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา ใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเท่าทันเหตุการณ์ มีความเชื่อทุกคนมีศักยภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้ และมุ่งมั่นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ด้านแผนการจัดการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้คุณภาพประกอบด้วย ครูได้จัดทำแผนการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ผู้เรียน วิเคราะห์หลักสูตรและปรัชญาเป้าหมายของโรงเรียนการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งในส่วนเป้าหมายกระบวนการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของแผนการเรียนได้ครบถ้วนและมีสาระสอดคล้องกัน แผนการจัดการเรียนรู้มีกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้คิด ลงมือ

ปฏิบัติ หาคำตอบอย่างหลากหลาย แสวงหาและสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง การกำหนดให้นักเรียนมีอิสระในการเลือกทำกิจกรรมตามความถนัดและสนใจ การกำหนดให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้หรือทำกิจกรรมทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยครูมีการตรวจสอบติดตามและบันทึกการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล

3. ด้านบทบาทครู ตัวบ่งชี้คุณภาพประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้โดยประยุกต์ใช้การเรียนรู้ห้าลักษณะอย่างยืดหยุ่น โดยมุ่งให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล การจัดการเรียนรู้โดยการเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างอิสระเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้ผู้เรียนแต่ละคนแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ใฝ่หาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะในเนื้อหาวิชา และแนวการจัดการเรียนอย่างถูกต้อง ช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานและเครือข่ายให้มีความรู้ในเนื้อหาที่สอน และแนวการจัดการเรียนการสอนที่ถูกต้อง

4. ด้านบทบาทนักเรียน ตัวบ่งชี้คุณภาพประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ของชั้นเรียนและกำหนดแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง นักเรียนแต่ละคนคิดตัดสินใจและเลือกวิธีการเรียนรู้ ลงมือปฏิบัติตามความสนใจ ความสามารถและร่วมทำงานกับกลุ่มได้ดี การแสวงหาความรู้และคำตอบของปัญหาโดยวิธีการและแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และสามารถสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง คำตอบและผลงานของนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ตามกระบวนการเรียนรู้และบริบท นักเรียนสามารถผลิตผลงานและความรู้ที่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

5. ด้านสื่อในการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้คุณภาพประกอบด้วย นักเรียนมีส่วนร่วมในการเลือกและหรือผลิตสื่อในการเรียนรู้ของตนเอง สื่อมีความเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมและตัวนักเรียน มีความหลากหลายและมีจำนวนเพียงพอ นักเรียนได้ใช้สื่อที่หลากหลาย เพื่อแสวงหาความรู้ สร้างความคิดและสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง มีการประเมินการใช้สื่อร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้คุณภาพประกอบด้วย ประเมินผลนักเรียนรอบด้านครอบคลุมเป้าหมายของหลักสูตร ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย และสิ่งที่ต้องการประเมิน เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์วิธีการและการดำเนินการประเมิน ให้นักเรียนได้มีโอกาสประเมินตนเอง และประเมินเพื่อนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนเองมีส่วนร่วมกำหนด ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และร่วมในการประเมิน

2.4 โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา และให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้ดำเนินการขยายผลการพัฒนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ตระหนักถึงความจำเป็นในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
2. มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
3. ร่วมมือกันพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเรียนรู้อย่างมีความสุข
4. เครือข่ายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

เป้าหมายของการขยายผลการพัฒนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ได้กำหนดคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงภารกิจหลักในการทำให้การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เกิดผลอย่างแท้จริงและยั่งยืน และสามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรพร้อมที่จะดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารและคณะครูเนื่องจากงบประมาณจำกัด จึงกำหนดโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเป็นโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ กลุ่มโรงเรียนละ 1 โรงเรียน และกำหนดให้แต่ละโรงเรียนมีทีมแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอีกโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งศึกษานิเทศก์อำเภอของแต่ละอำเภอเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเป็นแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้น โรงเรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาเป็นโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ใน 13 อำเภอ มีโรงเรียนที่พัฒนาเป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 194 โรงเรียน ซึ่งนับรวมโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ระดับจังหวัด จำนวน 2 โรงเรียนด้วย

แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 194 โรงเรียนนั้น ได้ใช้หลักสูตรการพัฒนาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทุกขั้นตอน ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มี 4 ลักษณะคือ

1) กิจกรรมการทำความเข้าใจ แนวคิด แนวทางในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และแนวทางในการพัฒนาแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 2) กิจกรรมในลักษณะลงมือปฏิบัติ เพื่อเรียนรู้แนวทางการพัฒนางานในสภาพจริง 3) กิจกรรมในลักษณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปและสร้างความรู้เป็นแนวทางปฏิบัติ และ 4) กิจกรรมในลักษณะนำเสนอผลการปฏิบัติงาน

สรุปผลการดำเนินงานของโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. 2543 หน้า 4 –10)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (เดิม) ได้ดำเนินการคัดเลือกโรงเรียนเข้าโครงการโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนตลาดสำโรง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าม่วง และโรงเรียนบ้านตลุงเหนือ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเลาขวัญ โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีทั้ง 2 โรงเรียน ได้ดำเนินการมาตลอดปีการศึกษา 2542 ตามกิจกรรมพื้นฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดครบทุกกิจกรรม และได้ประเมินตนเอง ผล ปรากฏว่า มีกิจกรรมที่ปฏิบัติแล้วมีผลการดำเนินงานที่มีความพึงพอใจมาก 5 รายการ คือ การจัดตารางเรียนที่ยืดหยุ่น นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงนอกห้องเรียน นักเรียนได้เรียนรู้จากห้องสมุด ผู้ปกครอง/ชุมชนหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และผลงานของนักเรียนแต่ละคน / แต่ละกลุ่มมีความหลากหลาย ส่วนกิจกรรมที่ปฏิบัติแล้วมีผลการดำเนินงานที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางมี 5 รายการ คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษารู้จักเด็กเป็นรายบุคคล นักเรียนได้เรียนรู้จากโครงการที่บูรณาการของกลุ่มประสบการณ์ / วิชาต่าง ๆ นักเรียนได้เรียนรู้เรื่องราวในท้องถิ่นสู่สากล ประเมินผลนักเรียนครบทุกด้านตามสภาพจริงผู้บริหารสถานศึกษาและครูพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานที่ปรากฏจากการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ระดับจังหวัด 2 โรงเรียน นอกจากที่กล่าวไว้เบื้องต้นแล้ว เมื่อได้ดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้แล้ว บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีสภาพเปลี่ยนไป ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของนักเรียน

ก่อนที่โรงเรียนจะดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ นักเรียนจะเป็นผู้รับความรู้ที่ครูถ่ายทอดเป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อได้ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้แล้ว นักเรียนระดับประถมศึกษาได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนี้

นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น ได้แสดงความสามารถ กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีกระบวนการคิดอย่างมีระบบ มีความคิดอย่างหลากหลาย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง รู้จักแก้ปัญหา สามารถหาแหล่งความรู้ด้วยตนเอง ใช้สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ดี รู้จักตนเองมากขึ้น ยอมรับผู้อื่นมากขึ้น ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ใช้กระบวนการกลุ่มในการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ มีพัฒนาการทางด้านอารมณ์และสังคมดีขึ้น มีความกระตือรือร้นกับประสบการณ์แปลกใหม่ทั้งในและนอกห้องเรียน

2. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของครู

คณะครูมีความเห็นว่า ก่อนจะปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ตนเองเป็นแหล่งเรียนรู้ เทคนิคการสอนที่ใช้ส่วนใหญ่ใช้การบรรยาย นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมน้อย เมื่อได้ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ไป 1 ปีการศึกษา พฤติกรรมการสอนของตนเปลี่ยนแปลงจากเดิมไป เช่น กำหนดกิจกรรมตามความสนใจของผู้เรียน สอนแบบไม่สอนคือสอนโดยไม่ชี้คำตอบ แต่ให้ผู้เรียนค้นคว้าด้วยตนเองจนทราบด้วยตนเอง แต่ถ้าศึกษาด้วยตนเองไม่ได้ ครูจึงเข้าไปช่วยเหลือโดยการกระตุ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ประเมินผลตามสภาพที่แท้จริงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นำข้อมูลนักเรียนรายบุคคลมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนรู้ วางแผนการจัดการเรียนรู้มากขึ้น มีการวิเคราะห์หลักสูตรมากขึ้น จัดทำแผนบูรณาการ และเขียนแผนร่วมกันล่วงหน้า จัดเตรียมอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของนักเรียน จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ลดบทบาทมาเป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนในการหาแหล่งความรู้ กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ควบคู่ไปกับนักเรียนพัฒนาดตนเองเสมอ ใช้เทคนิควิธีสอนที่หลากหลายมากขึ้น จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างหลากหลายมากขึ้น จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างหลากหลายเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน ใช้แหล่งความรู้ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น วางแผน

การสอนร่วมกับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา คณาจารย์ ศึกษานิเทศก์ วิทยากรภายนอก เพื่อนครู เตรียมคำถามเพื่อกระตุ้นนักเรียนตามศักยภาพ ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับนักเรียน

3. การเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการในโรงเรียน

โรงเรียนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้มีสิ่งเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนี้ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูมากยิ่งขึ้น จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น เช่น จัดหาหนังสือ จัดทำสวนวิทยาศาสตร์ ตกแต่งห้องเรียน เป็นต้น ติดต่อสัมพันธ์ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นมากยิ่งขึ้น ให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนสนับสนุนให้นักเรียนมีการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น จัดห้องพิเศษต่างๆ ไว้ เพื่อให้นักเรียนได้เข้าไปศึกษา พัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถของเด็ก จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้หลายรูปแบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูศึกษาดูงาน เพื่อหาแนวทางมาจัดและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ จัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงด้านชุมชน

ชุมชนของโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่คิดว่าชุมชนไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน แต่เมื่อโรงเรียนให้ความสำคัญกับชุมชนมากขึ้น ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ให้ความศรัทธาและยอมรับในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการให้ความรู้กับนักเรียน รวมทั้งสนใจติดตามการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน

3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานที่คิดว่าจะเป็นการทำให้ผู้อื่นทำงานจนแล้วเสร็จ (ทองพูนใจประเสริฐ, 2546. หน้า 22 ; อ้างอิงจาก สุธีระ ทานตวนิช, 2521. หน้า 13)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525. หน้า 23-24) ชี้ให้เห็นว่าหัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษาหรือหน่วยงานใดจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ จะพบพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ในหน่วยงาน คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เข้ามาขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าหัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรำคาญนั้นเป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรำคาญเป็นการตรวจงานหรือไปจับผิด
4. ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยินคำนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เมื่อผู้นำไปราชการอื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นการส่วนตัว
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็น และเสนอแนะโดยไม่นิ่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็จะถกเถียงกันเฉพาะในที่ประชุมเท่านั้น
9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธานการประชุมนั้นก็จะเป็นการไปตามปกติ
10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะหารือกับบุคคลตามสายบังคับบัญชา
11. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ
12. การแตกเป็นก๊ก เป็นเหล่า ของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก
13. ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมทำงานเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังประโยชน์อย่างอื่น

พฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ

ซึ่งผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (ประสิทธิ์ สาระสันต์, 2542. หน้า 11 อ้างอิงจาก Knezvich, 1975. P. 5) ของรีฟาโยล (ประสิทธิ์ สาระสันต์, 2542. หน้า 11 อ้างอิงจาก Henri Fayol) ชาวฝรั่งเศส เป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวความคิดเรื่อง ปัจจัยห้าประการของการบริหาร (five elements of administration) คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่นักวิชาการบริหาร นักพฤติกรรมองค์การ นำไปปรับปรุงเพิ่มเติม จนทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการที่จะเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสม เพื่อการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนั้น ลิเคิร์ต (ราชัย จันทรหวัทอน, 2542. หน้า 12. อ้างอิงจาก Likert, 1961. unpagged) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยรูปแบบบริหารที่ผู้จัดการฝ่ายผลิต กลุ่มอื่นๆ ใช้ เขาพบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูง เน้นความสนใจเรื่องคน เป็นอันดับแรก สนใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผลและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูง หัวหน้างานเหล่านี้จัดอยู่ในพวก ยึดคนเป็นหลัก (Employee – centered) หัวหน้างานอีกพวกหนึ่งเน้นความสนใจเรื่องผลผลิตตลอดเวลาจัดอยู่ในพวกยึดงานเป็นหลัก (Job-centered)

ลิเคิร์ต (Likert) ยังพบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูง จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไร คือ วัตถุประสงค์ และอะไรที่จำเป็นที่จะต้องทำให้สำเร็จ ให้อิสระในการปฏิบัติงานและยังพบอีกว่า การควบคุมทั่ว ๆ ไปอย่างหลวม ๆ มากกว่าการควบคุมอย่างเข้ม จะทำให้ผลผลิตสูงกว่า

จากการวิจัยของ Likert เกี่ยวกับผลผลิต อันเกิดจากความสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ดังกล่าวข้างต้น ทำให้เขาได้เสนอทฤษฎีการบริหาร ที่เรียกว่า “การบริหาร 4 ระบบ” (System 4) ซึ่งได้แก่

ระบบที่ 1 แบบเผด็จการ (System 1: exploitive authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองสูง โดยให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อย การตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารจะส่งจากเบื้องบนหรือหน่วยเหนือลงมา การจูงใจให้ทำงานจะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้น ให้เกิดความเกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อย และลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถเป็น

รายบุคคล เป้าหมายงานต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 แบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2 : benevolent authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัล แต่บางครั้งมีการบังคับ ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปถึงผู้บริหารระดับสูงบ้าง บรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริง ๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจด้วยระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้

ระบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (System 3 : consultative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีการจูงใจในลักษณะให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์กรอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญยังเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (System 4 : participative-group) ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็นแบบสองทางแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย การจูงใจมักจะอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์กร ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลที่วางไว้

จากระบบการบริหาร 4 ระบบ ลิเคิร์ต (Likert, 1967. pp. 197-211) เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการบริหารที่ได้ทั้งงาน น้ำใจคนและผลผลิตสูงสุด ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 8 ด้าน ซึ่งแบบการบริหารทั้ง 4 ระบบนี้ แบบการบริหารใดจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติขององค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านการจูงใจ
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการปฏิสัมพันธ์

5. ด้านการตัดสินใจ
6. ด้านการกำหนดเป้าหมาย
7. ด้านการควบคุมงาน
8. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

3.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

3.2.1 ด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าเรามีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วปัญหาร้ายแรงต่าง ๆ ในโรงเรียนก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ในกรณีนี้ ได้มีนักวิชาการบริหารพยายามให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานเห็นว่างานเหล่านั้นน่าเบื่อหน่าย (เสนาะ ตีเยวาร์, 2538. หน้า 5)

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่ม แต่อีกนัยหนึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่มให้แต่ละคนดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้ (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542. หน้า 151)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ปรัชญาการณที่บุคคลหนึ่งๆ เรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542. หน้า 73)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่ตนเองมีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้น ได้รับจากการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (วิทยา จันทรศิลา, 2543. หน้า 133)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่หรือไม่เป็นทางการคือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการโดยสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างขององค์การ (Robbins, 1994. p. 135) นอกจากนี้ กิบสัน อีแวนเซวิช และ ดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1982 p. 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งกระทบไปยังพฤติกรรมของกลุ่มโดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ความหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะพบความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” (Leader) และ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เมื่อพิจารณาคำสองคำนี้จะเห็นว่ามีลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่มสำหรับ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือ คุณลักษณะจากการดำรงตำแหน่งที่สามารถทำให้เกิดอิทธิพลในการกระตุ้น ชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มกำหนดไว้ และองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม และกิจกรรม

รอบบินส์ (Robbins, 1994. pp. 136-149) กล่าวว่า จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะพบว่า แนวทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน พอสรุปได้เป็น 4 แนวทางด้วยกัน คือ

1. การศึกษาคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ (trait) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก จึงได้ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะผู้นำเฉพาะที่มีไม่เหมือนกับผู้ตาม คุณลักษณะที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เช่น สติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (intelligence) ลักษณะเด่นพิเศษ (charisma) การตัดสินใจ (decisiveness) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความแข็งแรง (strength) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) เป็นต้น นักทฤษฎีกลุ่มนี้ใช้วิธีการศึกษา ภาวะผู้นำ โดยการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิผลกับไม่มีประสิทธิผล และนำผลการทดสอบของผู้นำทั้ง 2 ประเภทมาเปรียบเทียบกัน ถ้าพบว่าคุณลักษณะใดแตกต่างกันก็ถือว่าคุณลักษณะนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้นำทั้ง 2 ประเภท แตกต่างกันมี 6 ประการ คือ แรงจูงใจและความต้องการยศศักดิ์ ชื่อเสียง

ความต้องการเป็นผู้นำและมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความซื่อสัตย์และความสามัคคี ความเชื่อมั่นในตนเอง สถิติปัญญา และความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงอย่างลึกซึ้งที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. การศึกษาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ (behavior) ถ้าทฤษฎีคุณลักษณะแม่นยำภาวะผู้นำก็จะมีมาตั้งแต่เกิด แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ใดที่เด่นชัดที่สามารถทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์ จึงมีการศึกษาถึงแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก แต่ได้รับการนิยามมากที่สุดมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State Studies) ได้เริ่มด้วยการศึกษามิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมมากกว่า 1,000 มิติ โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำของเขา และนักวิจัยได้จัดเป็นกลุ่มให้แคบลงได้ 2 กลุ่ม ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ คือ

2.1.1 มิติการมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะชอบเป็นผู้สั่งการ ออกแบบงานให้สมาชิกทำ คาดหวังให้คนงานมีผลผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และเน้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2.1.2 มิติการมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับคน โดยให้ความไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเหลือลูกน้องเมื่อมีปัญหาส่วนตัวเสมือนเพื่อน และปกครองลูกน้องทุกคนด้วยความยุติธรรม

จากการวิจัยบนพื้นฐานดังกล่าวพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและความสัมพันธ์สูง มีแนวโน้มว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานสูงกว่า ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ และยังพบอีกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมิติมุ่งงานสูงและมิติมุ่งความสัมพันธ์สูงโดยทั่วไป จะมีผลผลิตในทางบวก แต่อย่างไรก็ตามยังพบอีกว่าแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นอยู่อีกด้วย

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) นักวิจัยกลุ่มนี้แบ่งมิติของภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

2.2.1 มิติมุ่งคน หมายถึง การมีพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เขาให้ความสนใจบุคคล สนองความต้องการของลูกน้อง และยอมรับความแตกต่างของบุคคล

2.2.2 มิติมุ่งงาน หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับแบบมุ่งคน จะเน้นเทคนิคการทำงาน การมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จแน่นอน และเน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นสำคัญ

การวิจัยกลุ่มนี้พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งคนจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตสูงกว่าและความพึงพอใจในงานสูงกว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

3. การศึกษาสถานการณ์ภายนอกตัวของผู้นำ (contingency) เมื่อได้ศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้นจะพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลยังมีปัจจัยที่เป็นตัวทำนายซับซ้อนมากกว่าคุณลักษณะ ดังนั้นวิธีการศึกษาภาวะผู้นำในระยะนี้จึงมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลของปัจจัยสถานการณ์ กล่าวคือ แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ปัจจัยสถานการณ์ที่นิยมกันมาก ได้แก่ ลักษณะของงาน ลักษณะของการบังคับบัญชาของผู้นำ บรรทัดฐานของกลุ่ม ระยะเวลา และวัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น ทฤษฎีกลุ่มนี้ได้รับการนิยามมากที่สุด คือ แบบจำลองตามสถานการณ์ของฟิลเดอร์ (Fiedler's contingency model)

ฟิลเดอร์เป็นผู้ทำการศึกษาแบบจำลองตามสถานการณ์เป็นคนแรก โดยมีความเชื่อว่ากลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำของผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้องของเขา และระดับของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำนั้น ฟิลเดอร์ได้พัฒนาเครื่องมือเรียกว่า Least-Preferred Co-Worker (LPC) เพื่อใช้วัดแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task oriented) และมุ่งความสัมพันธ์ (relationship oriented) และได้กำหนดสถานการณ์ที่สำคัญไว้ 3 สถานการณ์ คือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือของลูกน้องต่อตัวผู้นำของเขา ประเมินค่าในลักษณะ ดี – ไม่ดี (good – poor)

3.2 โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ระดับการจัดมอบหมายงานให้มีโครงสร้างงานอย่างชัดเจน หรือไม่ชัดเจน ประเมินในลักษณะ สูง – ต่ำ (high - low)

3.3 อำนาจตามตำแหน่ง (position power) หมายถึง ระดับความมีอิทธิพลของผู้นำต่อลูกน้อง เช่น การจ้าง การให้ออกจากงาน การลงโทษทางวินัย การเลื่อนตำแหน่ง และการเพิ่มเงินเดือน ประเมินในลักษณะ มาก – น้อย (strong – weak)

จะเห็นว่าแบบจำลองของฟิลเลอร์นี่จะเป็นการผสมผสานทฤษฎีคุณลักษณะ และทฤษฎีแบบแผนพฤติกรรม แล้วนำไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และฟิลเลอร์มีความเชื่อว่าแบบของภาวะผู้นำแต่ละคนจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของผู้นำ สำหรับการวิจัยของฟิลเลอร์พบว่า ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารอยู่ในระดับสูงและสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะดีที่สุด แต่ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานดีที่น้อยที่สุด แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนจะประสบความสำเร็จมากที่สุด

4. การศึกษาคุณลักษณะเด่นพิเศษ (charismatic) ในปัจจุบันนี้

คุณลักษณะนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการด้านบริหารองค์การ โดยมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่เด่นพิเศษนอกเหนือธรรมชาติทั่ว ๆ ไป คุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษที่ส่งผลต่อผู้ตามให้หันมาสนใจทำงานในองค์การเป็นอย่างดี ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถจะเปลี่ยนแปลงอะไร ๆ ขององค์การได้ ตัวอย่างบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ได้แก่ เทด เทอร์เนอร์ (Ted Turner) แมซีเทเรซา (Mother Terasa) การศึกษาครั้งแรกพบว่า ประชาชนที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะเด่นพิเศษจะมีผลผลิตและความพึงพอใจสูงกว่าผู้ตามที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนตามปกติ

นอกจากนี้ แมคคอร์มิค และ อิลเจน (McCormick and Igen.1980. pp. 320-322) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการศึกษาของกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะมีจำนวนมาก แต่ก็ยังไม่สามารถค้นพบได้ว่า คุณลักษณะผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ หรือผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตามในระยะต่อมาได้มีผู้ศึกษาที่สามารถอ้างอิงและยืนยันได้ว่าคุณลักษณะก็มีความสำคัญสามารถใช้เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ เช่น การศึกษาของสตอกดิลล์ (Stogdill) กิเซลลี (Ghiselli) เป็นต้น สำหรับงานวิจัยของ เอ็ดวิน กิเซลลี ปี ค.ศ.1971 นั้น ได้ศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้บริหารแห่งชาติ กลุ่มละ 122 คน คือ กลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และกลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้แบบทดสอบ Self – Description Inventory ซึ่งวัดคุณลักษณะผู้นำ 13 ประเภท พบว่า คุณลักษณะเด่นที่สุดของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลคือ ความสามารถในการบังคับบัญชา และคุณลักษณะอันดับรองลงมาได้แก่ สติปัญญา และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

3.2.2 ด้านการจูงใจ

แรงจูงใจเป็นพลังที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในพฤติกรรมกรรมการบริหาร เพราะจะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทุกระดับปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนด้วยความเต็มใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีรูปแบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ คำว่า “การจูงใจ” หรือ “แรงจูงใจ” มีเนื้อหาสาระเหมือนกันซึ่งมาจากคำว่า “motivation” รากศัพท์เดิมเป็นภาษาละตินคือคำว่า “movere” แปลว่า สภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง คือ สภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก (พรรณราย ทวีทรัพย์ประภา, 2529. หน้า 41 : อรรถยชีนมนุษย์, ม.ป.ป. หน้า 184)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย เช่น แรงจูงใจ เป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่ให้บุคคลนั้นกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา จนกระทั่งสำเร็จบรรลุเป้าหมายในที่สุด พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกร่างกาย (กิติ ตยัคคานนท์, 2532. หน้า 118-120)

แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง ภายใต้เงื่อนไขของความสามารรถ ความพึงพอใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล (Robbins, 1994. p. 42)

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล สภาวะที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอาจอยู่ในรูปของกำลัง (forces) แรงขับ (driver) ความต้องการ (needs) สภาวะความเครียด (tension states) และอื่น ๆ (Hoy and Miskel, 1991. p. 168)

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่มีอิทธิพลต่อการปลุกใจ (arousal) การกำหนดทิศทาง (direction) และการค้าจุนสนับสนุน (maintenance or sustaining) ในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ (McCormick and Igen, 1980. pp. 261-262)

บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การปฏิบัติงานในองค์การควรจะได้รับผลตอบแทนของความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปบุคคลจะทำงานไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535. หน้า 131) ในทำนองเดียวกัน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (motivation at work) พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของพนักงานเองจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย (Steers and Porter, 1983. p. 7)

แรงจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อ ผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างดีจะสามารถอธิบายของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนได้ สามารถพยากรณ์ผลของกิจกรรมทางการบริหารได้ และรู้ทิศทางในการในการปฏิบัติไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (Hoy and Miskel, 1991. p. 167)

บุคคลทำงานหนักหรือมีความพยายามมากกว่าสิ่งอื่น ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและเป้าหมายของตัวบุคคลตลอด ทั้งความสามารถของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงาน (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2537. หน้า 57 ; Robbins, 1994. pp. 41-42)

ดังนั้นสรุปได้ว่า การที่บุคคลอยากทำงานจะต้องมาจากแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้น เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงานเร้าให้มีกิจกรรม (2) ทำให้เกิดความสนใจ การเลือก และการกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา และ (3) นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีซึ่งสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (1) กลุ่มทฤษฎีทางเนื้อหา (content theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคล ในฐานะที่เป็นแรงจูงใจของการกระทำ และเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญและความเจริญก้าวหน้าของงาน เป็นต้น (2) กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (process theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การบวนการทางจิตวิทยาเป็นต้น และเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับว่าบุคคลจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร และ (3) กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงหรือกลุ่มทฤษฎีการเรียนรู้ (reinforcement theories) เป็นทฤษฎีที่สนใจว่าผลลัพท์ของการกระทำในอดีตส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตอย่างไร แต่สำหรับในที่นี่จะขอเสนอสาระสำคัญเฉพาะทฤษฎีทางเนื้อหาที่ผู้บริหารรู้จักดีที่สุด และเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นนี้ ออกเป็น 2 ระดับ ความต้องการระดับต่ำและระดับสูง ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย และความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่ได้รับความยกย่องนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต และมาสโลว์

มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และบางครั้งความต้องการของมนุษย์จะมีมากมาย ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมด ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมา

2. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y)

แมคเกรเกอร์ (Robbins, 1994. pp. 44–45 ; Rainey, 1993. p. 25 ; citing McGregor, 1960) กล่าวว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกเรียกว่า ทฤษฎี X และอีกกลุ่มหนึ่งเรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวความคิดของมาสโลว์ที่แบ่งความต้องการเป็นสองระดับ แต่ทฤษฎีนี้เป็นความคิดของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีข้อสมมุติฐานดังนี้

2.1 ภายใต้ทฤษฎี X ผู้บริหารจะมีการตั้งข้อสมมุติฐานต่อผู้อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาของตน ดังนี้

2.1.1 คนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะเป็นไปได้

2.1.2 เมื่อคนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน เขาทั้งหลายจึงต้องถูกบังคับควบคุม หรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.3 คนงานจะชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และแสวงหาผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเป็นทางการเท่าที่จะเป็นไปได้

2.1.4 คนงานส่วนใหญ่จะต้องการความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และมีความทะเยอทะยานเล็กน้อย

2.2 แมคเกรเกอร์ได้ตั้งข้อสมมุติฐานของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ทฤษฎี Y ดังนี้

2.2.1 คนงานมีความสามารถที่จะทำงานเท่า ๆ กับการพักผ่อนและการเล่น

2.2.2 คนงานสามารถทำงานได้โดยการแนะนำตนเอง และควบคุมตนเอง ถ้าเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์

2.2.3 คนงานโดยทั่วไปสามารถเรียนรู้ถึงความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

2.2.4 คนงานทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นั่นคือมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

ถ้าเรายอมรับตามการวิเคราะห์ของแมคเกรเกอร์แล้ว ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาบุคคลตามทฤษฎี X ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการระดับต่ำ และบุคคลตามทฤษฎี Y ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการระดับสูง ตามแนวความคิดของมาสโลว์ แต่สำหรับตัวแมคเกรเกอร์เองมีความเชื่อว่า ข้อสมมุติฐานของบุคคลน่าจะตรงตามทฤษฎี Y มากกว่าทฤษฎี X ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานได้ผลสูงสุดควรจะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำทนาย และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ข้อสมมุติฐานตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีความเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย

3. ทฤษฎีสองสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two – factor theory)

เฮิร์ซเบิร์ก และเพื่อนร่วมงานของเขา (Gray and Starke, 1984 pp. 78–82 ; citing Herzberg , Mausner , and Synderman, 1959) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่องานบนพื้นฐานของการตอบสนองของนักวิศวกรและนักบัญชี 200 คน เฮิร์ซเบิร์กพบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และความไม่พึงพอใจต่องาน (Job dissatisfaction) ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (motivators) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจน้อยมาก และสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยอนามัย (hygienes) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ จะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่านั้น ถ้าหากว่าปัจจัยเหล่านี้ได้รับการประเมินในทางบวกก็มีใช้หมายความว่า ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติดังปรากฏในภาพประกอบ 2 ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยอนามัย
ความสำเร็จในการทำงาน (achievement)	นโยบายและการบริหารขององค์กร (company policy , administration)
การยกย่องหรือยอมรับในการทำงาน (recognition)	เทคนิคการบังคับบัญชา (technical supervision)
ความก้าวหน้าในหน้าที่ (advancement)	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน (interpersonal relations)
เนื้อหาของงาน (work itself)	เงินเดือน (salary)
การมีโอกาสเจริญเติบโต (possibility of growth)	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security)
ความรับผิดชอบ (responsibility)	ชีวิตส่วนตัว (personal life)
	สภาพในการทำงาน (working conditions)
	สวัสดิการพิเศษในการทำงาน (fringe benefits)
	สถานภาพ (status)

ภาพ 2 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย

จากผลการวิจัยนี้ทำให้ เฮิร์ชเบิร์กได้แย้งข้อสมมุติฐานที่เคยเป็นที่ยอมรับมาแต่ก่อนที่มีแนวความคิดว่า “ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานจะอยู่ปลายสุดของแต่ละข้างของแนวต่อเนื่อง” โดยเขายืนยันว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานจะแตกต่างไปจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยอนามัยจะเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยเหล่านี้จะทำให้คนมีความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงานเท่านั้น แนวความคิดอันเคยเป็นที่ยอมรับมาแต่เดิม และแนวความคิดของเฮิร์ชเบิร์กปรากฏในภาพประกอบ 3

ทัศนคติอันเป็นที่ยอมรับมาแต่เดิม (the generally accepted view)

ความไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction)	ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)
--	--

ทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก (the Herzberg view)

ไม่มีความพึงพอใจในงาน (no job satisfaction)	(ปัจจัยจูงใจ)	ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)
--	---------------	--

ไม่มีความไม่พึงพอใจในงาน (no job dissatisfaction)	(ปัจจัยอนามัย)	ความไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction)
--	----------------	--

ภาพ 3 แสดงแนวต่อเนื่องของความพึงพอใจในงาน

4. ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murry's need theory)

เมอร์เรย์ (Hjelle and Ziegler, 1981. pp. 153-159 ; citing Murray, 1938. pp.152-266) มีความเชื่อว่า บุคลิกภาพของมนุษย์แต่ละคนจะเป็นเช่นใดนั้นจะต้องพิจารณาว่าร่วมกันระหว่างคุณลักษณะภายในของแต่ละคนและสภาพแวดล้อมของเขา เพราะทั้งสองอย่างนี้จะมีปฏิสัมพันธ์กัน นั่นคือชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์แต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะ 3 อย่าง ซึ่งอธิบายได้ตามแนวความคิดของทฤษฎีศูนย์กลางคือ

ความต้องการ (need) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงผลักดันหรือแรงขับภายในตัวบุคคล (what drives people)

ความกดดัน (press) หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคคล (the person's environment)

ความสัมพันธ์ (thema) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก

เมอร์เรย์ได้ตั้งสมมุติฐาน ความต้องการ (need) ไว้ว่า เปรียบเสมือน โครงสร้างที่คอยให้ความช่วยเหลือในการเกิดแรงขับเคลื่อนตามส่วนต่าง ๆ ของสมอง ซึ่งอาจจะเกิดจากการยุบยงส่งเสริมภายในหรือสภาพแวดล้อมภายนอกร่างกาย ตัวอย่างเช่น ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) ซึ่งเมอร์เรย์ได้สนใจศึกษามากที่สุดในบรรดาความต้องการมากที่สุดและได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นสิ่งไม่มีตัวตนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ไม่มีความรู้สึก ไม่มีกลิ่นและไม่มีรส แต่อย่างไรก็ตามความต้องการความสำเร็จจะเป็นตัวการสำคัญที่ส่งผลโดยตรงให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ 2) ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับเคลื่อนต่าง ๆ ของสมอง ซึ่งอาจเกิดจากภายในหรือภายนอกอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ในระดับสูงจะแสวงหาสถานการณ์ภายนอกที่คิดว่าจะช่วยให้ตนเองได้รับความสำเร็จ เช่น เชื้อเพลิงคำแนะนำของครูอาจารย์ นำผลงานไปลงพิมพ์ในวารสาร 3) ความต้องการความสำเร็จ เปรียบความต้องการทั้งหมดของเมอร์เรย์ ซึ่งมีสวนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตวิทยาด้านการรับรู้ (perception) เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ในระดับสูงก็ต้องการที่จะรับรู้ผลการสอบครั้งสุดท้าย เพราะเขาถือว่าเป็นโอกาสสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่สำหรับนักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จต่ำ ก็จะรับรู้เพียงแต่ว่าการสอบครั้งสุดท้ายเป็นเพียงเกมส์อย่างหนึ่งเท่านั้น นั่นคือ ความต้องการ (need) เป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตของมนุษย์ โดยเกิดจากการรับรู้ คิด มีความรู้สึก และนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ

นอกจากนี้ เมอร์เรย์ได้เสนอไว้ว่าถ้าเราต้องการที่จะทราบว่าบุคคลใดมีความต้องการ (need) ประเภทใด มีเกณฑ์ที่จะใช้พิจารณาอยู่ 5 ประการ คือ 1) ผลของพฤติกรรมขั้นสุดท้าย เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง เราแน่ใจได้ว่าเขาต้องการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับเกรด A ในการสอบครั้งสุดท้ายและเขาจะทำรายงานให้ดีที่สุด 2) แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง นักเรียนเหล่านี้จะต้องมีการเตรียมตัวในการสอบอย่างหนักในห้องสมุด หรือห้องทดลอง 3) การเลือกพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่รู้ว่าจะนำไปสู่เป้าหมาย เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง จะเลือกซื้อเฉพาะหนังสือที่เห็นว่ามีค่าสำคัญและมีคุณค่าในอันที่จะนำไปสู่การทำคะแนนได้ดีแต่ละวิชา 4) การแสดงออกทางอารมณ์หรือความรู้สึก เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง ก็จะแสดงออกทางอารมณ์ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความต้องการที่จะทำแต่สิ่งที่ดี มีความต้องการเกรด A แต่ละวิชา เป็นต้น และ 5) ความพึงพอใจ บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองของความ ต้องการของตน บุคคลนั้นก็จะเกิด

ความพึงพอใจแต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน บุคคลนั้นก็จะแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจ

เมอร์เรย์ได้ทำการศึกษาย่างละเอียดรอบคอบที่ คลินิกจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (the Harvard Psychological Clinic) ในปี ค.ศ.1930 เมอร์เรย์ได้เสนอบัญชีรายการแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการทางกายภาพ (viscerogenic or physiological needs) ไว้จำนวน 12 รายการ ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการปฐมภูมิ (primary needs) โดยมีกำเนิดมาจากบุคคล สะท้อนให้เห็นว่าเป็นความต้องการทางกายภาพของชีวิตมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย และความต้องการอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมในการประคับประคองชีวิตความเป็นอยู่ และแรงจูงใจของคนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางจิตใจ (psychogenic needs) ไว้จำนวน 28 รายการ ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดมาจากความต้องการทางกายภาพ จึงถือว่าเป็นความต้องการทุติยภูมิ (secondary needs) แต่อย่างไรก็ตามเมอร์เรย์เชื่อว่า ความต้องการทางจิตใจมีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความสัมพันธ์ เพราะความสัมพันธ์ของคนเราส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความคิดจิตใจมากกว่าร่างกาย และบางครั้งความต้องการทางจิตใจจะกลายเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าความต้องการทางกายภาพ เช่น คนที่มีความต้องการแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นอยู่ในระดับสูง ก็ต้องเสี่ยงชีวิตของเขาในการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้นและในการนี้ เมอร์เรย์มีความเชื่อว่า การที่จะพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคลสามารถพิจารณาได้จากความต้องการ (need) ของบุคคล เพราะความต้องการจะส่งผลโดยตรงต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล บุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันก็จะแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย เมอร์เรย์ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการไว้มากมายหลายชนิดดังกล่าวแล้ว ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้มีอิทธิพลต่อทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีบุคลิกภาพที่ได้พัฒนาขึ้นมาภายหลังอย่างมาก จำนวนของความต้องการทางจิตใจของเมอร์เรย์ที่ได้ระบุไว้เป็นตัวอย่าง มีดังนี้

4.1 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการความสำเร็จบางสิ่งบางอย่างแม้ความสำเร็จนั้นจะได้มาด้วยความยากลำบาก ต้องการมีความรู้ในวิชาอย่างถ่องแท้แจ่มแจ้ง จัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความชำนาญ ต้องการมีชีวิตความเป็นอยู่หรือความคิดที่เป็นอิสระเท่าที่จะเป็นไปได้ ต้องการเอาชนะอุปสรรคและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานขั้นสูง ต้องการพิสูจน์ตนเองว่าดีเลิศ ต้องการแข่งขันและทำดีกว่าผู้อื่น

4.2 ความต้องการทางสังคม (need for affiliation) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ทำตัวให้ใกล้ชิด และให้ความร่วมมืออย่างจริงใจกับผู้อื่น หรือ แสดงการตอบแทนซึ่งกันและกัน เช่น ทำตนเป็นคนที่คล้ายคลึงสมาชิกหรือเหมือนกับสมาชิกในกลุ่ม ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น รักษาความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน

4.3 ความต้องการทางอำนาจ (need for dominance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการควบคุมสภาพแวดล้อมของผู้อื่น ต้องการมีอิทธิพลหรือกำหนดพฤติกรรมของผู้อื่นโดยใช้วิธีการให้คำเสนอแนะ ชักชวน หรือออกคำสั่ง ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อถือความคิดเห็นของตนเองว่ามีความถูกต้อง

4.4 ความต้องการแสดงออกหรือใช้อำนาจ (need for exhibition) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการทำให้เกิดความประทับใจ ต้องการให้เห็นและได้ยิน ต้องการทำให้ตื่นเต้น ตื่นใจหลงใหล สนุกสนาน ระบายจิตใจอย่างรุนแรงและขับพลัง หรือให้ความบันเทิงเพลิดเพลินต่อผู้อื่น ต้องการดึงดูดใจโดยการทำท่าทางที่เป็นอยู่เสมอ ทำท่าที่แทนคำพูด หรือพูดเน้น ต้องการผูกขาดในการสนทนาเพียงผู้เดียว

4.5 ความต้องการหลีกเลี่ยงการอับอาย (need for infavoidance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมความอับอาย ต้องการจะหนีให้พ้นจากสถานการณ์ที่ทำให้ยุ่งใจซึ่งอาจจะนำไปสู่การดูแคลนหรือทำให้เสียอับอาย ละเว้นจากการกระทำเนื่องจากกลัวเกิดความล้มเหลว คบหาสมาคมกับพวกที่ด้อยกว่า ปิดบังสิ่งที่จะทำให้เสียหาย

4.6 ความต้องการทำนุบำรุงผู้อื่น (need for nurturance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ แสดงความเห็นอกเห็นใจและทำให้นุบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือพอใจ ช่วยเหลือบุคคลที่อยู่ในอันตราย อบรมเลี้ยงดู ช่วยเหลือ สนับสนุน ปลอบใจ ปกป้องให้ความสะดวกสบาย และให้การดูแลรักษา

4.7 ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (need for order) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ วางสิ่งของอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย รักษาความสะอาด เตรียมการต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระเบียบ รวบรวมเป็นหมวดหมู่ สุขุมรอบคอบ ทำตามระเบียบแบบแผน และยึดมั่นในความถูกต้อง

4.8 ความต้องการความสนุกสนาน (need for play) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ แสดงออกอย่างตลกโดยปราศจากจุดมุ่งหมาย ทำรู้อย่างเพลิดเพลินปราศจากการบีบคั้น สละเวลาเพื่อเล่นกีฬา เดินรำ ดื่ม พบปะสังสรรค์ เล่นไฟ

4.9 ความต้องการทางเพศ (need for sex) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ จัดตั้งและส่งเสริมเกี่ยวกับความรัก มีการพบปะสังสรรค์เกี่ยวกับเพศ

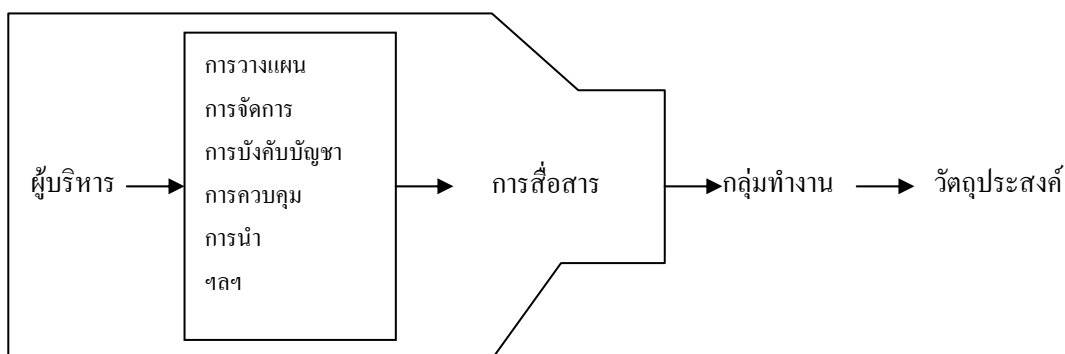
4.10 ความต้องการความช่วยเหลือ (need for succorance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการความเอาใจใส่จากผู้อื่นโดยการได้รับความช่วยเหลืออย่างเห็นอกเห็นใจแบบมิตรไมตรี ต้องการเป็นผู้ได้รับการสนับสนุน อุปการะ ปกป้อง แนะนำ และตามใจ ต้องการพูดเกี่ยวกับความเสียหายให้มากเกินความเป็นจริง ต้องการปกปิดผู้ที่การปกป้อง ต้องการผู้ให้การช่วยเหลือสนับสนุนตลอดเวลา

3.2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูล โดยการใช้สัญลักษณ์ (Kolb Osland and Rubin, 1995. p. 419) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้สึก ความต้องการ และความคิดอันก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในการนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสารมีความหมายหลายแง่หลายมุมเพราะนักวิชาการที่มาจากต่างสาขาวิชาการมองปัญหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องตามความสนใจของตน เช่น การติดต่อสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยน นั่นคือการให้และการรับข่าวสาร แต่การแลกเปลี่ยนทางกายภาพ (physical exchange) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น ความเข้าใจก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นเดียวกัน ถ้าเราไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจในตัวเราหรือไม่เข้าใจคนอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารก็ไม่เกิดขึ้น (ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, 2535. หน้า 101) และการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร เช่น ข้อเท็จจริง ความคิด ทศนคติ และความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปสู่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน การสื่อสารนี้เปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงบุคคล 2 คน และการใช้สะพานดังกล่าวนี้จะช่วยให้ข้ามแม่น้ำแห่งความเข้าใจผิด ที่ขวางกั้นบุคคลไปได้อย่างปลอดภัย (พรณราย ทรัพย์ประภา, 2539. หน้า 147) ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอย และ มิสเกล ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลอย่างน้อยที่สุด 2 คนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้ส่งและผู้รับ ผู้บริหารไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพัง แต่สื่อสารกับประชาชนนักเรียน ครู และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Hoy and Miskel, 1991. p. 345)

ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พฤติกรรมทุกชนิดของการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดการ การบังคับบัญชา การควบคุม การนำ เป็นต้น ก็ต้องผ่านออกไป

ทางการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น “คอขวด” ของของเหลวอย่างใดอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าพฤติกรรมทางการบริหารดังกล่าว จะเลอเลิศที่สุดในโลก แต่ถ้าไม่สามารถนำออกไปสื่อสารกับผู้อื่น ความคิดเห็นหรือแผนการนั้น ๆ ก็ปราศจากความหมายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2539. หน้า 153) เพราะว่าสิ่งที่ได้รับการอ้างอิงถึงมากที่สุดซึ่งเป็นแหล่งของการเกิดการขัดแย้งระหว่างบุคคลก็คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากเราใช้เวลาประมาณ 70 % ของเวลาที่ใช้ติดต่อสื่อสารทั้งหมดในการเขียน อ่าน พูด และฟัง ซึ่งเป็นเหตุผลที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะพูดว่าอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อการยังยั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มได้มากที่สุด คือ การขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร รอบบินส์ (Robbins, 1994. p. 114) ฉะนั้น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะมีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้แบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม และต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพราะผลของการติดต่อสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตรง ระบบการติดต่อสื่อสารที่เล็กที่สุดขององค์การก็คือการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (เสนาะ ตีเยาว์, 2537. หน้า 23)

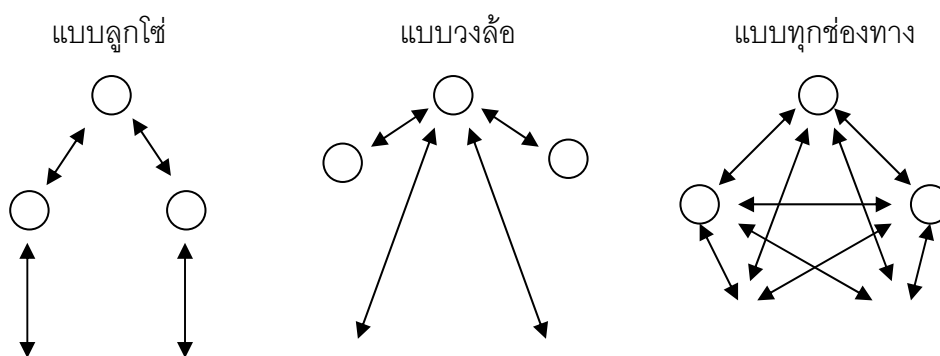


ภาพ 4 แสดงคอขวดของการติดต่อสื่อสาร

รอบบินส์ (Robbins, 1994. p. 118-121) กล่าวว่า เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบการแสดงความหมายภายในกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เครือข่ายการติดต่อสื่อสารมีหลายชนิด แต่ที่มีการศึกษากันมากที่สุดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นกลุ่มไม่เป็นทางการ พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

เครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของกลุ่มย่อย (formal small – group networks) มีการศึกษากันมากที่สุดในห้องทดลอง ผลลัพธ์ของการวิจัยพอสรุปได้ว่า ภายในกลุ่มย่อยสมาชิกต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกัน ลักษณะการสื่อสารที่พบ

มากที่สุดแบ่งได้เป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (chain) มีลักษณะเส้นตรงและเป็นทางการ (2) เครือข่ายการติดต่อแบบวงล้อ (wheel) มีลักษณะที่มีผู้นำเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร และ (3) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง (all-channel) มีลักษณะที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นได้โดยตรง เครือข่ายนี้จะมีการใช้ปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะสมาชิกของกลุ่มมีความเป็นอิสระ และให้การสนับสนุน ดังปรากฏในรูปภาพต่อไปนี้



ภาพ 5 เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ

ความมีประสิทธิภาพของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกลุ่ม เช่น ถ้าคิดว่าความเร็วเป็นสิ่งสำคัญ ควรใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ และแบบทุกช่องทาง จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าต้องการความถูกต้องแน่นอน จะต้องเลือกใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่หรือแบบวงล้อ แบบวงล้อจะดีที่สุดสำหรับยินดีให้ผู้นำเป็นผู้สั่งการและถ้าสมาชิกในกลุ่มถือความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญ ใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทางดีที่สุด และแบบวงล้อเร็วที่สุด นี่แสดงให้เห็นว่าไม่มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งที่จะใช้ได้ดีที่สุดทุก ๆ โอกาส

เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (the informal group communication networks) หรือเป็นที่รู้จักกันดีภายใต้ชื่อว่า “เถาองุ่น” (grapevine) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะข่าวลือหรือการพูดซุบซิบจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และพบอยู่บ่อย ๆ ว่าวิธีการแพร่กระจายข่าวสารจะเป็นไปอย่างลับ ๆ หรือข้อมูลข่าวสารอาจเป็นเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผยลักษณะสำคัญประการหนึ่งของเถาองุ่น ก็คือ การมีความสามารถสูงในการส่งสารทั้งที่เป็นประโยชน์และเป็นโทษ ในแง่ที่ได้ผลบวก เถาองุ่นให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้ควบคุมคนงาน

จึงสามารถทำให้เกิดความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรให้ดีขึ้น บางครั้งเราอาจไม่สามารถกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากเราอาจงุนงงและเป็นส่วนตัว อีกประการหนึ่งการติดต่อสื่อสารแบบเราอาจไม่สามารถที่กำจัดให้หมดไปได้ ข้อประจักษ์ทั้งหลายนี้ชี้ให้เห็นว่า เราอาจมีอิทธิพลอย่างยิ่งไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ผลของเรามีทั้งให้โทษและให้คุณ องค์การต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับมัน ผู้บริหารต้องฟังและศึกษามัน และพยายามลดผลทางลบ โดยการทำให้การวิตกกังวล การขัดแย้ง และการเข้าใจผิดซึ่งเกิดจากเราลดลง

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจจะเป็นการพูดคุยแบบพบหน้ากันตัวต่อตัว (face to face) รวมไปถึงการประชุมกลุ่ม การพูดคุยทางโทรศัพท์ การติดต่อทางจดหมาย การติดต่อสื่อสารโดยวิธีนี้มีผลดีกว่าวิธีอื่นเพราะว่าทั้งผู้รับและผู้ส่งสารจะได้มีการแลกเปลี่ยนบทบาทของกันและกันสามารถรับข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและแก้ไขข้อผิดพลาดได้อีกด้วย ในทำนองเดียวกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะช่วยให้คนรู้จักตนเองทั้งในแง่ลบและแง่บวก โดยดูภาพสะท้อนของตัวเองจากคนอื่น ช่วยให้เราเข้าใจโลกภายนอกมากยิ่งขึ้นเพราะมีการอภิปรายถกเถียงกันไม่ใช่เป็นผู้ให้ข่าวเพียงอย่างเดียว ช่วยให้เราความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ตลอดทั้งช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี ผลลัพธ์ของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ในการศึกษาการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพลักษณะของบุคคลที่ 2 ฝ่าย ควรประกอบด้วย ความเปิดเผย (openness) การมีความรู้สึกร่วมกัน (empathy) ความสนับสนุน (supportiveness) ความรู้สึกในด้านดี (positiveness) และความเท่าเทียมกัน (equality) ถ้าบุคคลทั้งสองฝ่ายมีลักษณะต่างกัน ประสิทธิภาพในการสื่อสารจะลดน้อยลง (เสนาะ ตีเขารวี, 2537 หน้า 207 ; อมรา รัตตากร, 2536 หน้า 12 ; สุรางค์ จันทน์อม, 2539 หน้า 102) และทฤษฎีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะเน้นการอธิบายในด้านพฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการติดต่อสื่อสาร เท่ากับเป็นการนำเอาพฤติกรรมต่างๆ มาใช้ในการคาดคะเนรูปแบบของพฤติกรรมทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั่นเอง ในกรณีนี้ เสนาะ ตีเขารวี (2537. หน้า 188-194) ได้แนะนำว่า มีทฤษฎีที่อธิบายแนวความคิดเรื่องนี้ 4 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีขยายความ (attribution theory) สำคัญคือ เมื่อบุคคลกล่าวอะไรออกมา จะต้องพิจารณาว่าคำกล่าวนั้นน่าเชื่อถือเพียงใด ความหมายอาจเป็นไปได้ในทางบวกหรือทางลบก็ได้ยอมแล้วแต่พฤติกรรมประกอบที่แสดงออกมาควบคู่กับคำพูดนั้น

2. ทฤษฎีเกม (game theory) มีความเชื่อว่า เมื่อบุคคล 2 คน หรือ 2 ฝ่าย ได้มีการติดต่อสื่อสารกันเปรียบเสมือนการต่อสู้กัน โดยหวังว่าจะได้ชัยชนะ หรือพยายามให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เรื่องของเกมก็ยังคงแบ่งเป็นเกมที่ผลรวมกัน เป็นศูนย์คือมีฝ่ายหนึ่งชนะโดยสมบูรณ์และอีกฝ่ายหนึ่งแพ้โดยสมบูรณ์ และเกมที่ผลรวมกันไม่เป็นศูนย์คือ ทั้ง 2 ฝ่ายชนะบางส่วนและแพ้บางส่วน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วทั้ง 2 ฝ่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

3. ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางด้านสังคม (social comparison theory) มีสาระสำคัญว่าแต่ละคนจะมีความไม่แน่ใจว่าความคิดเห็นและความรู้ความสามารถของตนเองเป็นอย่างไร การจะรู้ว่าความคิดเห็นของเขาถูกต้องหรือไม่ และความสามารถของตนเองอยู่ในระดับใดจะต้องเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อยู่ในสังคมเดียวกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ก็เพื่อวัดว่าความคิดเห็นและความสามารถของตนเองเป็นอย่างไร

4. ทฤษฎีดุลยภาพของนิวคอมบ์ (newcomb's balance theory) ระบุว่า คนจะรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องพิจารณาว่าอีกคนหนึ่งรู้สึกต่อสิ่งนั้นอย่างไร และเรากับคนอื่นต่างมีความรู้สึกต่อกันและกันอย่างไร หากทั้งสองเห็นตรงกันความสัมพันธ์ก็เข้าสู่ดุลยภาพแต่ถ้าเห็นไม่ตรงกันความสัมพันธ์ก็ไม่มีดุลยภาพ

3.2.4 ด้านการปฏิสัมพันธ์

การมีปฏิสัมพันธ์ ความหมายของการปฏิสัมพันธ์ สมยศ นาวิกาน (2524. หน้า 63) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ต่อกัน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในองค์การทุกองค์การ ที่การดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล

ความหมายของอิทธิพล โบลส์ และดาเวนพอร์ต (Boles & Davenport, 1975. p. 132) กล่าวว่า อิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ (force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบกระเทือนต่อความคิดหรือทัศนคติของอีกคน

วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำทางการเมืองจะใช้อิทธิพลอย่างไร ต่อกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โอเวนส์ (Owens, 1970. p. 35) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไว้ 4 ประการ คือ

1. การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ (force) อำนาจของผู้นำอาจมาได้หลายทาง อาจเป็นการควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานไว้และให้มีการขออนุมัติเป็นครั้งคราว อาจเป็นอำนาจโดยตรงที่เกิดจากยศหรือตำแหน่ง

2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร (paternalism) วิธีนี้ดูเหมือนเป็นการไม่ให้เห็นอำนาจโดยเด่นชัด ผู้นำจะต้องประพฤติกว้างขวางให้คนเคารพนับถือเกรงใจ แบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้อื่นจงรักภักดี และปฏิบัติตนตามข้อเสนอแนะ

3. การต่อรอง (bargaining) วิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อชี้ให้เห็นผลดีผลเสีย และเลือกทางปฏิบัติเพื่อไม่ทำให้อีกฝ่ายเดือดร้อน วิธีการนี้ผู้ร่วมงานจะได้รับประโยชน์หรือมีความพอใจถ้าครุ่่น้อยเรียกร้องสิ่ง 7 ประการจากครุ่ใหญ่ ครุ่ใหญ่สามารถเจรจาต่อรองให้เพียง 3 อย่าง ก็แสดงว่า ครุ่ใหญ่มีอิทธิพลเหนือครุ่่น้อย

4. การหาวิธีร่วมกัน (mutual means) โดยวิธีการนี้ทั้งผู้นำและสมาชิก มีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน หาวิธีการทำงานร่วมกัน ร่วมกันทำในฐานะที่ต่างคนต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงานกัน วิธีนี้ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ และก็อาจเป็นวิธีที่หัวหน้ามีอิทธิพลต่อสมาชิกได้ง่ายหากร่วมกันทำงาน

กล่าวโดยสรุปการมีปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน หมายถึง ทำหน้าที่ของพฤติกรรมวิธีการและความรู้สึกตอบสนองต่อพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งบุคคลในโรงเรียนมีต่อกัน รวมถึงความร่วมมือ การตระหนักในบทบาทและคุณค่าแห่งตน ที่บุคคลพึงมีต่อกันและต่อโรงเรียนส่วนลักษณะการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับบุคคลจะมีความสนใจในเรื่องส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัว และให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์นอกเวลางานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความสนใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แต่หากผู้บังคับบัญชาสนใจด้านงานเป็นหลักจะเป็นลักษณะตรงข้ามไปจากที่กล่าวมาข้างต้น ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางปฏิบัตินั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการที่มีประสิทธิผล เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่จะใช้บริหารบุคลากรต่าง ๆ ในองค์การให้เกิดประสิทธิผลได้

3.2.5 ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหาร จะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไร ที่จะให้เหมาะสมกับสถานการณ์เรามักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า “นักตัดสินใจที่ดี” (good decision makers) และโดยพื้นฐานขององค์การรูปนัย (formal) เป็นโครงการของการตัดสินใจ (Hoy and Miskel,

1991. p. 300) ดังนั้น การมีความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทุกคน ในการนี้ได้มีนักวิชาการให้แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้หลากหลาย เช่น การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือยอมรับทัศนคติหนึ่งทัศนคติใด ตามปกติเราต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจไม่ว่าการตัดสินใจที่ดีหรือไม่ดีจะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติของเรา กระบวนการของการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจและขั้นตอนที่ปฏิบัติตามการตัดสินใจมีผลต่อชีวิตประจำวัน และต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (โยธิน ศันสนยุทธ, 2535. หน้า 17) การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร ให้บรรลุผลสำเร็จและกระบวนการจะเป็นลักษณะวงจรซึ่งประกอบด้วย การยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียดของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนาแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหามีคุณภาพและพอใจมากยิ่งขึ้น (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530. หน้า 214-215) การตัดสินใจ คือ การเลือกทางหนึ่งในจำนวนช่องทางเพื่อเลือกจำนวนหนึ่ง ถ้าทางเลือกทั้งหลายมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนแล้ว การตัดสินใจจะต้องทำที่ฝ่ายบริหารระดับล่าง แต่ถ้าเรื่องใดมีปัญหาที่จะต้องนำมาตัดสินใจที่ในระดับสูง เรื่องนั้นควรจะเป็นปัญหาที่มีทางเลือกซึ่งหาข้อยุติการโต้แย้งได้ยาก (Parkinson and Rustomji, 1997. p. 17) และการตัดสินใจ คือ การเลือกกระหว่างวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระทำให้บรรลุถึงความสำเร็จบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้ การตัดสินใจยังมีความแตกต่างกันในแง่ของความสำคัญ การตัดสินใจเพื่อกระทำบางอย่างที่ไม่สำคัญไม่ว่าจะตัดสินใจอย่างไรก็ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ถือว่าเรื่องสำคัญ (Stuart – Kotze and Roskin, 1983. p. 79) จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อจะให้ได้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ และนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

เฮอริเบอร์ท เอ. ซีมอน (Herbert A.Simon) เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีการตัดสินใจ (the father of decision – making theory) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหาร ก็คือทฤษฎีการตัดสินใจนั่นเอง เพราะว่าพฤติกรรมการบริหารที่ดีและถูกต้องย่อมส่งผลไปถึงความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์การ และความมีประสิทธิภาพขององค์การจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของข้อจำกัดของความสามารถในการปฏิบัติงาน

และข้อจำกัดของความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Simon, 1945. pp. 37-39) นอกจากนี้ รอบบินส์ กล่าวไว้ว่า บุคคลทุกคนในองค์การจะต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ระดับการตัดสินใจย่อมแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์การในด้านผลการผลิตหรือการบริการ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะตัดสินใจในเรื่องตารางการผลิต การคัดเลือกลูกจ้างคนใหม่ และการตัดสินใจในการเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น (Robbins, 1994. p. 71) ดังนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญที่สุดในพฤติกรรมกรรมการบริหารและเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารเพราะว่าเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติงานไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นจุดเริ่มต้น ที่จะดำเนินการกิจกรรมต่างๆ อย่าง หากผู้บังคับบัญชาละเลยหรือคำสั่งที่ออกไปนั้นขาดหลักการและเหตุผล ก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533. หน้า 39 ; สมพงษ์ เกษมสิน, 2526. หน้า 216 - 217 ; ก่อ สวัสดิพานิชย์, 2520. หน้า 11)

โอเวนส์ (Owens, 1987. p. 291) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทและหน้าที่ (role and function) และวิธีการตัดสินใจ (procedure) กล่าวคือ บุคคลจะต้องรับรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อน จึงจะเกิดพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นลุล่วงไปได้ และในขณะเดียวกันบุคคลก็ต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนทั้งรู้ว่าจะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

สจวร์ต – คอทซ์ และรอสกิน (Stuart – Kotze and Roskin, 1983. pp. 83-91) ได้กล่าวว่า ข้อวิจารณ์โดยทั่วไปเท่าที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่สำคัญหลายอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ ฐานข้อมูล ค่านิยมส่วนบุคคล การตัดสินใจส่วนบุคคลและกลุ่ม คุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ และข้อจำกัดของเวลาพอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ (relative importance and consequences) การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญของการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจบางอย่างเป็นงานประจำและไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน การตัดสินใจบางอย่างสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลน้อย ผู้บริหารควรพิจารณาประเภทของการตัดสินใจโดยตั้งคำถามเหล่านี้คือ

1.1 การตัดสินใจแต่ละเรื่องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และ
ความมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร

1.2 ใครควรจะทำกาตัดสินใจหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจ
เรื่องนั้นจึงจะได้ผลดีมากที่สุด

1.3 ประเภทของข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง
การตอบคำถามเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญ และขนาดของ
การมอบหมาย การตัดสินใจยังมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยังต้องควบคุมการตัดสินใจ และ
ต้องใช้ข้อมูลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. ฐานข้อมูล (information base) ถึงแม้ว่าพื้นฐานของการตัดสินใจทุกอย่าง
ก็คือ ข้อมูล แต่เราไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์เลย เพราะการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง
เช่น เวลา พลัง เงิน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้นทักษะที่ดีอย่างหนึ่งของ
ผู้บริหาร คือ ความสามารถใช้ดุลยพินิจว่าเมื่อไรเรามีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจได้อย่าง
สมเหตุสมผล การระบุประเภทและการจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจ จะช่วยทำให้ได้
ฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ค่านิยมส่วนบุคคล (personal values) การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่บน
พื้นฐานของค่านิยมทัศนคติ ความต้องการ และอารมณ์ของเรา และยุ่งยากในการแยกสิ่งเหล่านี้
จากวิถีการมองสิ่งต่าง ๆ ของเรา ในบางครั้งเราตัดสินใจตามวิถีทางบางอย่าง เพราะว่าเป็น
วิถีทางที่เราชอบไม่ใช่เพราะว่าเป็นวิถีทางที่ควรทำ ดังนั้นแบบการตัดสินใจของเรามักสะท้อน
ให้เห็นถึงแบบการเป็นผู้นำ แรงจูงใจ ค่านิยม และทัศนคติของเรา อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจ
ของผู้บริหารควรจะอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์มากกว่าความพอใจส่วนบุคคล สถานการณ์
แตกต่างกันต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามวิธีการที่ควรจะทำ ไม่ใช่วิธีการที่ชอบหรือรู้สึก
สะดวกสบาย

4. การตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม (individual vs. group decision –
making) เรื่องที่ทำการตัดสินใจยังมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยังต้องใช้เวลาในการพิจารณา
ทางเลือกต่าง ๆ และผลลัพธ์ทั้งหลายของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่น ปัญหาที่มีความ
ซับซ้อนสูงประเด็นปัญหาไม่ชัดเจน ผลกระทบของปัญหากระจายไปทั่วทั้งองค์กร ประเด็น
ปัญหาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคนจำนวนมาก ปัญหาเป็นเรื่องใหม่และพิเศษ ปัญหา
แบบนี้ผู้บริหารต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และถ้าจะให้
การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็ควรใช้กลุ่มช่วยการตัดสินใจ วิธีการนี้ Alfred Sloan

แห่งบริษัท General Motors ได้เคยใช้ได้ผลมาแล้วโดยให้กลุ่มผู้บริหารที่มองปัญหาด้วยแนวความคิดที่แตกต่างกันมาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่บริษัทเผชิญกับที่ยอดขายลดลงเป็นอย่างมากในระหว่างภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจด้วยกลุ่มไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากตัวปัญหาและสถานการณ์ด้วย เช่น ในบางครั้งการตัดสินใจด้วยกลุ่มเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ก็มีบางครั้งอีกเช่นกันที่การตัดสินใจโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียวเป็นวิธีที่ดีที่สุด

5. คุณภาพของการตัดสินใจ (quality of the decision) หมายถึง การตัดสินใจที่มีความถูกต้อง เราเชื่อว่าเมื่อมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดขึ้น ทุกสิ่งทุกอย่างจะเรียบร้อย และผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องจะมีผลเสียอย่างร้ายแรง เช่น บริษัท Ford ได้ตัดสินใจผลิตรถยนต์ Edsel และบริษัท Xerox ได้ตัดสินใจผลิตเครื่องถ่ายเอกสารรุ่น 9000 การตัดสินใจทั้งสองอย่างจะมีผลแตกต่างกัน โดยฝ่ายหนึ่งขาดทุนมากมายแต่อีกฝ่ายหนึ่งได้กำไรมหาศาลการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพจึงมีความสำคัญ

6. การยอมรับการตัดสินใจ (acceptance of the decision) หมายถึง บุคคลที่ถูกผลกระทบจากการตัดสินใจมีความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจ การตัดสินใจอาจจะมีความถูกต้องในสายตาของผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่ถ้าหากว่าบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น เราก็จะมีความยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับการตัดสินใจ ถ้าหากว่าความผูกพันมีความสำคัญแล้ว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในแนวทางที่แน่ใจว่าได้รับการยอมรับ

7. ข้อจำกัดของเวลา (time constraints) เวลามักจะเป็นปัจจัยที่ครอบงำสถานการณ์ของการบริหาร สาเหตุสำคัญของการตัดสินใจอย่างเร่งรีบ คือ การขาดการวางแผน ผู้บริหารบางคนใช้เวลาอย่างไม่จบสิ้นในการประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายในเวลาไม่กี่นาทีเพราะพวกเขากลัวจะถูกกล่าวหาว่าเผด็จการ และมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนในหน่วยงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง แต่ความจริงแล้วคนส่วนใหญ่ชอบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างเท่านั้น และบางครั้งเราอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ได้บอกล่วงหน้าแล้วเราต้องนำเสนอคำตอบทันที เมื่อเรามีเวลาไม่เพียงพออย่างแท้จริงแล้วเราก็ต้องตัดสินใจเอง

นอกจากนี้ สจวร์ต - คอทซ์ และรอสกิน ได้เน้นให้เห็นอีกว่า สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเรามีแรงกดดันทางด้านการยอมรับมากขึ้น ในการบรรลุถึงการยอมรับ จำเป็นต้อง

แบ่งปันการตัดสินใจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในที่สุด โดยแบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง (the command style) หมายถึงผู้บริหารตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ของเขาเอง แบบปรึกษาหารือ (the consultation style) หมายถึง ผู้บริหารแสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นแต่รักษาสิทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวของเขาเอง และแบบเห็นพ้องต้องกัน (the consensus style) หมายถึง ผู้บริหารจะประชุมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจและดำเนินการตัดสินใจตามที่ประชุมเห็นพ้องต้องกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะใช้วิธีการแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องประเมินสถานการณ์ทั้งด้านคุณภาพและด้านการยอมรับในการตัดสินใจก่อน และเลือกแบบของการตัดสินใจ “ที่ดีที่สุด” บนพื้นฐานความสำคัญเทียบเคียงของปัจจัยการตัดสินใจถูกต้องและบุคคลเห็นด้วยไว้ดังนี้

1. ถ้าหากว่าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญมากกว่าการยอมรับการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง มีความเหมาะสมมากที่สุด
2. ถ้าหากว่าคุณภาพและการยอมรับมีความสำคัญทั้งคู่ แบบปรึกษาหารือมีความเหมาะสมมากที่สุด
3. ถ้าหากการยอมรับมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพ แบบเห็นพ้องต้องกันมีความเหมาะสมมากที่สุด

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 1991. pp. 328-329) กล่าวว่า แนวความคิดแห่งการยอมรับจะมีประโยชน์ในฐานะที่จะแสวงหาคำตอบจากคำถามที่ว่า “ภายใต้สถานการณ์อะไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ในเรื่องนี้ ซีมอน (Simon) ได้เคยแสดงความเห็นไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากคำถาม นั่นคือ ขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของเขา ขอบเขตนี้เรียกว่า “เขตการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา” สำหรับ เอ็ดวิน เอ็ม.บริดจ์ (Edwin M. Bridges) ได้ตั้งข้อสมมุติฐานไว้ว่า หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจซึ่งอยู่ในเขตการยอมรับ การมีส่วนร่วมจะมีผลสำเร็จน้อยกว่า และหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอยู่นอกเขตของการยอมรับอย่างเห็นได้ชัดเจน การมีส่วนร่วมจะมีผลสำเร็จมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจว่าการตัดสินใจอย่างไหนที่ตกอยู่ภายในเขตการยอมรับ และอย่างไหนที่ตกอยู่นอกเขตการยอมรับ คำนิยามของเขตการยอมรับในทางปฏิบัติจะพิจารณาจากส่วนที่เป็นผลประโยชน์ และส่วนที่เป็นความ

เชี่ยวชาญของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ (1) ถ้าผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีผลได้เสียทางส่วนตัวสูง ในการตัดสินใจ และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการตัดสินใจ การตัดสินใจจะตกอยู่นอกเขตการยอมรับ นั่นคือผู้อยู่ได้บังคับบัญชาควรจะได้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (2) ถ้าปัญหาไม่ได้ส่งผลในทางให้คุณให้โทษส่วนตัวแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และอยู่นอกเหนือ ความรู้ความเชี่ยวชาญ การตัดสินใจจะตกอยู่ภายในเขตการยอมรับอย่างชัดเจน นั่นคือผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าร่วมกระบวนการของการตัดสินใจ จากการทดลองดังกล่าวนี้จะทำให้เกิด สถานการณ์เพิ่มขึ้นอีก 2 สถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์แรก ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีผลได้ เสียทางส่วนตัวเกี่ยวกับปัญหา แต่เขามีความรู้ความชำนาญที่จะช่วยเหลือปัญหานั้นน้อย ในกรณีเช่นนี้ควรให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมเป็นครั้งคราวและในขอบเขตจำกัด สำหรับอีก สถานการณ์หนึ่งคือ เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่มีผลได้เสียในปัญหา แต่พวกเขามีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องเหล่านั้นมาก ในสถานการณ์เช่นนี้ควรให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วม ในการตัดสินใจเป็นครั้งคราวเช่นเดียวกัน

โลว์ (Low, 1990. pp. 61-62) กล่าวว่า โดยทั่วไปในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ผู้บริหารมักจะเลือกใช้แบบการตัดสินใจร่วมกัน 2 แบบ หรือมากกว่า จากแบบการตัดสินใจ ที่มีอยู่ 4 แบบ ได้แก่ แบบประชาธิปไตย (democratic style) แบบอัตตาธิปไตย (autocratic style) แบบตามสบาย (laissez – faire style) และแบบปรึกษาหารือ (consultative style) และ ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจมี 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตระหนักในปัญหา (2) ขั้นรวบรวม ข้อมูล (3) ขั้นระบุปัญหา (4) ขั้นพิจารณาทางเลือก (5) ขั้นคัดทางเลือกต่าง ๆ (6) ขั้นนำ ทางเลือกที่คัดแล้วไปปฏิบัติ (7) ขั้นประเมินผลลัพธ์

นอกจากนี้ โลว์ ได้อธิบายแบบการตัดสินใจและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจสรุปได้ดังนี้

แบบประชาธิปไตย คือ “ฉันนำหัวข้อเรื่องมา เรายกิปราย และ
เราตัดสินใจร่วมกัน”

แบบอัตตาธิปไตย คือ “ฉันบอกเล่าให้คุณฟังเท่านั้นแล้วฉันตัดสินใจ”

แบบตามสบาย คือ “คุณตัดสินใจได้ตามใจชอบ อย่าให้ฉันต้อง
เดือดร้อน”

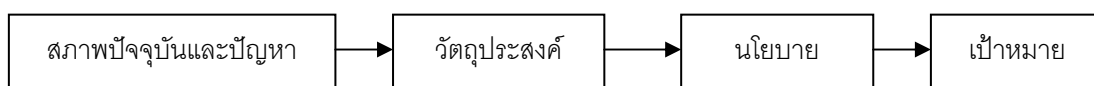
แบบปรึกษาหารือ คือ “ฉันถามคุณตอบ ถ้าคุณมีปัญหาฉันอธิบาย
แล้วฉันตัดสินใจ”

ตามความเป็นจริง ผู้บริหารอาจใช้แบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ในแต่ละขั้นตอน เช่น อาจใช้แบบอัตตาธิปไตย ในขั้นที่ 1 กับขั้นที่ 5 ใช้แบบปรึกษาหารือในขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 4 ใช้แบบประชาธิปไตยในขั้นที่ 3 กับขั้นที่ 6 และใช้แบบตามสบายในขั้นที่ 7

3.2.6 ด้านการกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิดการบริหารงานที่ดีจึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจจะแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมาย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสาน ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การได้มีส่วนร่วม

ความหมายของเป้าหมาย นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของเป้าหมายไว้หลายอย่างด้วยกัน เช่น สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2533. หน้า 136) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นเครื่องชี้บอกความสำเร็จที่เราต้องการให้เกิดผล ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2539. หน้า 21) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นแนวทางการทำงานที่นำไปสู่พฤติกรรม จะต้องให้ทุกฝ่ายรู้เป้าหมายและช่วยทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จเป้าหมายจะต้องเป็นจริง (realistic) ทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ (achievable) วัดได้ (measurement) และมีความจำเพาะเจาะจง (specific) บุคลากรจะต้องรู้สึกว่ามีเป้าหมายเปรียบเสมือนเสาหลักในองค์การ เป้าหมายแสดงถึงปริมาณหรือคุณภาพของผลงานที่คาดหวังไว้ตามวัตถุประสงค์ ช่วยขยายวัตถุประสงค์มีความชัดเจนมากขึ้น ตามผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีปริมาณเท่าใดหรือมีคุณภาพอย่างไร การกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์และนโยบาย ดังแสดงในภาพที่ 3 (วิโรจน์ สารรัตน์, 2532. หน้า 33)



ภาพ 6 แสดงแนวทางกำหนดเป้าหมาย

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี ในการกำหนดเป้าหมายนั้นควรกำหนดถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมาย (วิโรจน์ สารรัตน์, 2532. หน้า 132) ดังต่อไปนี้

1. ระดับความสำเร็จจะต้องมีคุณภาพ
2. เน้นเวลาแห่งความสำเร็จ
3. จะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายอื่น
5. จะต้องเป็นเครื่องชี้นำทิศทางในการดำเนินงาน
6. จะต้องเป็นข้อแนะนำที่ชัดเจนต่อประเภทหรือชนิดของการปฏิบัติ
7. จะต้องเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและควบคุมประสิทธิผลได้
8. จะต้องมึลักษณะที่ท้าทายต่อการกระทำและมีความเป็นจริงเพียงพอ
9. จะต้องมีความเกี่ยวพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับสูงของ

หน่วยงาน

10. จะต้องเป็นที่รับรู้เข้าใจและยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะ

ผู้ปฏิบัติ

นอกจากนั้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร จะต้องกำหนดลดหลั่นไปตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายร่วมกันอยู่เสมอ จากการศึกษาของนักวิชาการบางท่านชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายจะต้องกำหนดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างหรือจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน แต่จะต้องร่วมมือกำหนดและการบริหารร่วมกันเป็นทีม (Kast & Ronsenzweig, 1974. p. 173)

การบริหารตามเป้าหมายในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเป้าหมายขึ้นมา
2. พิจารณากำหนดและต้องลงเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นครั้งคราว
4. การประเมินผลเมื่อสิ้นกำหนดระยะเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2539.

หน้า 497-500)

กล่าวโดยสรุปการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายของโรงเรียน ในการที่จะทำการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายแสดงถึงปริมาณหรือคุณภาพ ผลงานที่คาดหวังไว้ตามวัตถุประสงค์ช่วยให้มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องกำหนด

เป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และต้องร่วมมือในการกำหนดและการบริหารร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

3.2.7 ด้านการควบคุมงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการบริหาร คือ ความพยายามในการใช้พลังงานของกลุ่มให้ความร่วมมือประสานกับการทำงานอย่างมีเหตุผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้ปฏิบัติคลาดเคลื่อนไปตามลำดับขั้นและตามสายการบังคับบัญชา จึงเป็นภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารจะต้องติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายของการควบคุมต้อง ชัดเจน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและจูงใจ ใ้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันหากการควบคุมเข้มงวดกวดขันจะ ก่อให้เกิดความขัดแย้งบุคลากรคงจะไม่ผูกพันต่อหน่วยงาน ดังนั้นศิลปะในการควบคุมเพื่อ ประสิทธิภาพของงาน จึงเป็นปัจจัยที่ทำทนายนักบริหารองค์การเป็นอย่างดี

ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงานเป็น หน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะเกี่ยวข้องเสมอ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เซอร์วิน (Sherwin, 1964. p. 426) ให้ความหมายของการปฏิบัติงาน คือ การดำเนินงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้น เข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ ส่วน ฟลิปโป (Flippo, 1970. p. 417) ให้ความหมายว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ และ ธงชัย สันติวงษ์ (2541. หน้า 15) การควบคุมการ ปฏิบัติงาน คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผล ตามแผนที่ตั้งไว้

ประโยชน์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มักจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงประเมินผลการปฏิบัติงานและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดขึ้น โดยใช้ระบบ การควบคุมการปฏิบัติงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ทุกอย่าง

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอน ตายตัวลงไปว่างานมีลักษณะเช่นไร ควรมีกระบวนการควบคุมอย่างไรนั้น เป็นสิ่งที่ยากต่อการที่จะ กำหนดไว้เป็นข้อตายตัวในรายละเอียด เพราะความยุ่งยากของงานแต่ละชนิด แต่ละประเภท มักมีข้อแตกต่างกันแต่หลักการใหญ่ ๆ ที่สำคัญจะไม่แตกต่างกันมาก ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็น

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการควบคุมการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดไว้ เช่น พิตฟิลด์ (Pitfield. 1977 p. 416) ได้จัดกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ การกำหนดมาตรฐานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน คัดข่าวสารที่ได้รับกลับมา จากผลการเปรียบเทียบ และการแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน และ ธงชัย สันติวงษ์ (2541. หน้า 148-151) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ กำหนดเป้าหมายในการควบคุม การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงานและ เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการให้ความดีความชอบ สรุปได้ว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกห่วงใยต่อผลการปฏิบัติงาน การเลือกใช้วิธีการในการติดตามผลการตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นการใช้ศิลปะในการบริหาร เพื่อตรวจดูว่าการดำเนินงาน เป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด รวมถึงการเกิด กลุ่มบุคคลซึ่งจะมีอิทธิพลในการสนับสนุนและต่อต้านเป้าหมายที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การควบคุม การปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่า กิจกรรมทั้งปวง สามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลาโดยไม่ผิดพลาด

3.2.8 ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ จะต้องตระหนักถึงเพราะจะเป็นตัวเร่งหรือผลผลักดันการดำเนินงานให้มีเป้าหมาย และแรงจูงใจอย่างมีทิศทางตรงกัน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2539. หน้า 459) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนการกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้ ล่วงหน้าและคาดการณ์ถึงสิ่งที่ควรจะเป็นต่าง ๆ

หลักในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ หลักในการกำหนดมาตรฐาน ที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย เวลา ที่เป็นเป้าหมายรวม ซึ่งองค์การต้องการให้กิจกรรมนั้น ๆ สมฤทธิ์ผล

ความหมายของการฝึกอบรม ธงชัย สันติวงษ์ (2539 หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อหาทางให้มีการที่จะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคลากรเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่ม ผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ชายชัย อาจินสมาจาร (2538. หน้า 6-7) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมไว้ว่า การให้ความรู้ในรูปของกระบวนการที่ได้จัดรูปซึ่งคนจะเรียนรู้ความรู้และทักษะ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม และ ทองฟู ศิริวงศ์ (2536. หน้า 2-6) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรเพิ่มพูนความรู้ทัศนคติความเข้าใจพัฒนานิสัย การทำงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้องค์การมีระบบระเบียบเกิดความสำเร็จขององค์การ สำหรับ บีช (Beach, 1990. p. 3) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่ากระบวนการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ และเพื่อแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

กระบวนการฝึกอบรม ธงชัย สันติวงษ์ (2536. หน้า 171-173) กล่าวว่า การจะพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้ง 2 ประการนั้น ควรได้พิจารณาถึงกระบวนการของการฝึกอบรม ซึ่งควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม ตลอดจนสื่อหรือเครื่องมือ (media) ที่จะใช้ในการฝึกอบรม เมื่อเตรียมพร้อมแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม หลังฝึกอบรมแล้วควรประเมินผลโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบดูว่า บุคลากรที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถทำงานได้ผลในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหาการแก้ไขควรดำเนินการใน 3 จุด คือ ประการแรก ควรพิจารณาทบทวนเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม การใช้สื่อหรือเครื่องมือเหมาะสมหรือไม่ ควรเปลี่ยนแปลงวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า หากมีข้อทั้งสองประการดังกล่าว ในบางครั้งปัญหาอาจอยู่ที่ตัวผู้เข้าทำการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องความพร้อมและไม่พร้อมในทางจิตวิทยาหรือพื้นการศึกษาต่าง ๆ ด้วย จึงอาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขประการอื่นก่อน คือ ต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมคนที่จะเข้าการอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าว

กล่าวโดยสรุปการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึงระดับความต้องการในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้ล่วงหน้าการให้ออกาสครูเข้ารับการพัฒนาความสามารถ และการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานของครู ซึ่งผู้บริหารพึงมีต่อครูอย่างเด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางที่องค์การสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้นด้วยกิจกรรมทางด้านการศึกษา เพื่อบุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ดีทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ บุคลากร

เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติและมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน องค์การที่มีมาตรฐาน การปฏิบัติงานสูงและบุคลากรได้รับการอบรมอย่างดีเยี่ยมย่อมมุ่งหวังผลผลิตได้มากกว่าองค์การอื่น ๆ โดยทั่วไป

สรุปองค์ประกอบทางการบริหารทั้ง 8 ด้านข้างต้น จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพขององค์การได้ประการหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ทุกองค์ประกอบ โดยระดับของการแสดงออกหรือปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบนั้น ย่อมบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงาน ความร่วมมือ ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลในองค์การนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงความสำคัญในด้านความรู้สึกในด้านทัศนคติของครูว่าแต่ละคนได้รับการสนับสนุน แรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารต้องพยายามหาแนวทางปรับปรุงวิธีการบริหาร เพื่อให้ครูเพิ่มทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารต่องานและต่อโรงเรียน จะส่งผลให้การพัฒนามูลค่าทางการศึกษาที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหาร พอที่จะนำเสนอเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญมา กัมปนาท (2532. หน้า 90-91) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ คุณสมบัติด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน

วิสุทธิ์ ราตรี (2532. หน้า 123-129) ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษา เพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนด้านโครงการ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ และปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน

สมร นาคประสิทธิ์ (2532. หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับสูงและไม่มี ความแตกต่างกันในทางสถิติ และ ครูในโรงเรียนทั้งสามขนาดรับรู้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงและไม่มี ความแตกต่างกันในทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางใช้พฤติกรรมการบริหาร ด้านการจูงใจเป็นลำดับแรก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กใช้พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำเป็น ลำดับแรก และผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามขนาดใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูในโรงเรียนทั้งสามขนาดรับรู้พฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารด้านการควบคุมงานเป็นลำดับแรกและการติดต่อสื่อสารเป็นลำดับสุดท้าย เหมือนกัน

จันทร์ธานี สงวนนาม (2533. หน้า 140 –143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการ ของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แบบของผู้เป็นต้นแบบตัวหนึ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จ ของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นต้นแบบตัวหนึ่งที่มีอำนาจจำแนกโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ และ ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน

ศรีจิตต์ สร้างเอี่ยม (2536. หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรม การบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหาร 8 ด้าน คือ กระบวนการภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนด เป้าหมายการควบคุมบังคับบัญชาและเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติการนิเทศการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โรงเรียน ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนทุกขนาดโรงเรียนและทุกงาน การนิเทศพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมรายพฤติกรรมและทุกขนาดโรงเรียน และไม่พบ ความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารทั้งภาพรวมและรายพฤติกรรมทุกขนาดโรงเรียน

สุทัศน์ ปิ่นเนียม (2538. หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานข้าราชการ สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดภูเก็ต ตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาแต่ด้าน พบว่า ด้านการควบคุม การจูงใจ และการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยภาพรวม พบว่ามี 2 ด้าน คือ ด้านการควบคุมและการตัดสินใจ

ทินกร นครศรี (Tinakorn Nakorasri, 1977. หน้า บทคัดย่อ อ้างอิงจาก ไพศาล ชาญสูงเนิน, 2542. หน้า 69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทพฤติกรรมของครูใหญ่และผลของการบริหารตามทัศนะของครูมัธยมศึกษาศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อบทบาททางพฤติกรรมของผู้บริหารและผลการบริหารของครูใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อบทบาทด้านพฤติกรรมและผลการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ครูที่มีประสบการณ์ด้านการสอน 5 ปี หรือน้อยกว่า เห็นว่าบทบาททางพฤติกรรมของครูใหญ่เน้นหนักไปทางสถาบันมิติมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปี หรือมากกว่า
4. ครูที่มีประสบการณ์ด้านการสอนแตกต่างกัน มีทัศนะต่อผลการบริหารของครูใหญ่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. บทบาททางด้านพฤติกรรมและผลการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนกลางและมัธยมศึกษาตอนปลาย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ครูใหญ่จำแนกตามขนาดโรงเรียนต่างกัน บทบาททางพฤติกรรมและผลการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. ครูใหญ่สังกัดกลุ่มโรงเรียนต่างกัน มีบทบาททางพฤติกรรมกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีผลการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูใหญ่ในโรงเรียนในเมืองมีการตัดสินใจทางการบริหาร การสื่อความหมาย พฤติกรรมการบริหารทั่วไป และภาวะผู้นำดีกว่าครูใหญ่ที่สังกัดในโรงเรียนนอกเมือง

8. ครูใหญ่มีเพศต่างกันมีบทบาททางพฤติกรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่เป็นผู้หญิงที่เป็นเพศหญิงแสดงความเป็นผู้นำทางการศึกษามากกว่าครูใหญ่ที่เป็นเพศชาย

9. ผลการวิจัยสรุปว่า ครูใหญ่มีประสิทธิภาพทางด้านความเป็นผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับสามด้าน คือ การตัดสินใจ การสื่อความหมาย การบริหารทั่วไปและความเป็นผู้นำ ครูใหญ่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในด้านการบริหารทั่วไป

10. โดยทั่วไปครูใหญ่มีแนวโน้มที่แสดงออกทางด้านพฤติกรรมผสมผสาน

11. ครูส่วนใหญ่ไม่แสดงให้เห็นว่าบทบาททางพฤติกรรมของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงาน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิส (Davis, 1972. p. 380) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกคนมีเจตคติเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง และการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร และก่อให้เกิดสภาวะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1978. p. 228) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ พบว่า

1. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครู – อาจารย์
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู-อาจารย์
3. ครู-อาจารย์นิยมชมชอบผู้บริหาร ที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าบริหารที่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ครู-อาจารย์ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกเรื่อง ทุกปัญหา
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ควรแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา
6. ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวครู-อาจารย์ มีผลต่อระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

7. เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบังเกิดผลเต็มที่ ผู้บริหารควรรหาคำตอบ จากคำถามต่อไปนี้ คือ ภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์อย่างไรที่ให้คุณครู-อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมากน้อยเพียงไร การตัดสินใจโดยกลุ่มควรใช้เมื่อใด และผู้บริหารควรมีบทบาท ใดบ้างที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพ

กาบัน (Gaban, 1982. p. 1266-A) ได้ศึกษาถึงสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน และในจำนวนสมรรถภาพ 43 ด้านนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร การฝึกอบรมประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร และสมรรถภาพที่เกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์ในงานของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยนี้ได้เสนอแนะไว้อีกว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน ทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและอบรม ระหว่างประจำการ รวมทั้งควรพัฒนาการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ตรวจการ ผู้บริหาร และ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานด้วย

เทลเลอร์ (Taylor, 1982. pp. 155-171) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของ หัวหน้าภาควิชา โดยศึกษาแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของวูมและเยตตัน พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนมากตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 48 % และตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย 30 % และตัดสินใจแบบกระบวนการกลุ่ม 22 % และยังพบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่พยายาม กระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เฟอรรันดีโน (Ferrandino, 1985. p. 853-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อ สื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมการ ติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลต่อการยอมรับของครู

รูล (Ruhl, 1985. p. 3216-A) ได้ศึกษาปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และโปรแกรมการประเมินผล

คิจิ (Kiji, 1987. p. 329-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบ- ความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับ

โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

ฮอย และ มิสเกิล (Hoy and Miskel, 1991. pp. 326-328 ; citing Coch and French, 1948) ได้ทำการทดลองหาวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานและวิธีการทำงานของพนักงานบริษัท Harwood Manufacturing Corporation เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการโยกย้าย พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานจะมีผลลัพธ์ในทางบวกโดยมีผลการผลิตเพิ่มขึ้นในระดับสูง

ซีโบลด์ (Siebold, 1994. pp. 171-184) ได้ศึกษาความสัมพันธ์แรงจูงใจภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขนาดเล็ก พบว่า ผลการปฏิบัติตามหน้าที่ของหมวดทหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานมีขนาดเท่ากัน คือเท่ากับ 0.64 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

5. สรุป

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิด พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ Likert มากำหนดเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 8 ด้าน ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุมงาน และด้านการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม องค์ประกอบทางการบริหารทั้ง 8 ด้านข้างต้น จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์การได้เป็นอย่างดี พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบย่อมส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงาน ความร่วมมือ ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจ ของบุคลากรในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลในองค์การ ผู้บริหารโรงเรียน ควรตระหนักถึงความสำคัญในด้านความรู้สึก และด้านทัศนคติของครูว่าแต่ละคนได้รับการสนับสนุน แรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารต้องพยายามหาแนวทางปรับปรุงวิธีการบริหาร เพื่อให้ครูเพิ่มทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารต่องาน และต่อโรงเรียนจะส่งผลให้การพัฒนามูลค่าทางการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น