

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวคิด ความรู้พื้นฐาน เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดและเชื่อมั่นในกรอบความคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแนวทาง ศึกษา ตรวจสอบแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี การศึกษาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการที่โรงเรียนจะมี ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำและการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยน และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Miskel & Dorothy, 1985; Reid et al., 1988; Stewart, 1985) ผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อย คือ ช่วยให้อนุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่ องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และช่วยให้อนุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมาย ส่วนบุคคล (Steers, 1991)

ตามนี้ดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นที่สนใจของ นักวิชาการทางการบริหารทุกสาขา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พอสรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น นักวิชาการทางการบริหารต่างพยายามศึกษา แตกต่างกันไปในหลายแนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดแบบคุณลักษณะของผู้นำ (trait approach) ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคล ที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 อ้างอิงจาก Randolph, 1985)
2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral approach) ที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ที่มีประสิทธิผลโดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาผู้นำของ เลวิน, ลิฟฟิท และไวท์

(Lewin, Lippit & White) ที่ให้แนวคิดว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบดีที่สุดหรือทฤษฎีของเบลค และมุตัน (Blake & Mouton) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบ (๙ ๙) คือแบบมุ่งงานสูง และมุ่งคนสูง เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด (Luthans, 1989 citing Blake & Mouton, n.d.; Lewin, Lippit & White, n.d.)

3. แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (situational approach) ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น การศึกษาของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model) ทฤษฎีสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (path – goal theory) ของเฮ้าส์ (House) (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไชวณะบุตร, 2541)

4. แนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leader) ซึ่งเน้นปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Adams & Yoder, 1989; Hollander & Offermann, 1990) คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) อธิบายว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะต้องเข้าใจความต้องการของผู้ตามว่าต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามจะสนองความต้องการ โดยการแลกเปลี่ยนให้สิ่งตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

5. แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leader) เป็นแนวคิดในปัจจุบันที่นักวิชาการให้ความสนใจศึกษากันมาก (Bass, 1985; Sanler, 1988; Sergiovanni, 1989; Tichy & Devanna, 1986) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำมีแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคแต่ละสมัย ในปัจจุบันก็ยังไม่สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำแบบใดจะเป็นวิธีการศึกษาที่ดีที่สุด สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำใน 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ กำลังเป็นที่สนใจศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทั้งวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม และวงการศึกษา อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของนักการศึกษาหลายท่านว่าเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนยุคปัจจุบันนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534; Sergiovanni, 1989) โดยผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำในแต่ละแบบมากน้อยเพียงใด และภาวะผู้นำในแต่ละแบบมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนอย่างไร

การศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาแนวคิด ที่จะช่วยอธิบายประสิทธิผลของผู้นำ โดยพิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536) มีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำทั้งสองแบบไว้น่าสนใจ ดังนี้

1. แนวคิดของ เบิร์นส์ (Burns, 1978) ซึ่งได้ระบุพฤติกรรมการบริหารของผู้นำทั้งสองแบบไว้ ดังนี้คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leader) จะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน นั่นคือผู้นำจะเป็นผู้ให้อะไรบางอย่างและรับอะไรบางอย่างเป็นสิ่งตอบแทน ในขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformation leader) จะสนองความต้องการของผู้ตามเช่นกัน แต่จะกระตุ้นใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ตามทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือของหมู่คณะ มากกว่าเพื่อตนเอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกัน สร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรม (morality) ซึ่งกันและกัน

2. แนวคิดของ ทิชชี และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1986) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

- 2.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
- 2.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง
- 2.3 เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ
- 2.4 ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 2.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2.6 มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับ ซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน
- 2.7 เป็นผู้มองการณ์ไกล

3. แนวคิดของ คูเนอท์ และเลวิส (Kunert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาผู้นำโดยใช้มุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรพัฒนา (constructive development personality theory) พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นั่นคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง เข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา และจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ความมีศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทน จะพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ ความคิดของผู้บังคับบัญชา และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยากได้

4. แนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1990) ได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (leader as building) สามารถเสริมสร้างศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อโรงเรียนโดยส่วนรวม มากกว่าตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตน ลักษณะเด่นที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

5. แนวคิดของ เบส (Bass, 1990 อ้างอิงจาก คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภทไว้เป็นที่น่าสนใจดังนี้

5.1 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีคุณลักษณะที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้

5.1.1 การให้รางวัลค่าตอบแทนตามสถานการณ์ (contingent reward) ผู้นำจะทำสัญญาแลกเปลี่ยนที่เป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความพยายามปฏิบัติงานได้ผลดีและเกิดความสำเร็จ การให้รางวัลทำได้โดยการยกย่องชมเชย ให้เกียรติต่อหน้าสาธารณชน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง จัดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและความปลอดภัย

5.1.2 การบริหารโดยข้อยกเว้น (management by exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้ไปตามที่เคยเป็น โดยผู้นำจะวางเฉยไม่ได้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้นำจะแทรกตัวเข้ามาตรวจสอบแก้ไข การบริหารแบบนี้เป็นการบริหารโดยข้อยกเว้นในเชิงรับ (passive) แต่ถ้าหากผู้นำตรวจสอบ สอดส่องดูแลระหว่างปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติมีปัญหาทำให้ผลผลิตคลาดเคลื่อนจากมาตรฐานไป ผู้นำจะค้นหาสาเหตุและแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐาน วิธีการบริหารแบบนี้เรียกว่า การบริหารโดยข้อยกเว้นในเชิงบวก (positive)

5.1.3 การปล่อยอิสระ (laissez – faire) ผู้นำจะให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่รับผิดชอบและหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ลักษณะแบบนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามสบาย เสมือนกับว่าไม่มีผู้นำอยู่ในองค์กร

5.2 ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สำคัญไว้ 4 ประการ ดังนี้

5.2.1 การสร้างบารมี (charismatic) จะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรมชาติ สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำ

ประโยชน์เพื่อส่วนรวมหรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่สิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.3 การพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล (individualized consideration) จะเน้นที่การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในการกิจประจำวัน ของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิด ในการวิเคราะห์ปัญหา

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

อโวลิโอ, วอลด์แมน และ ไอสไตน์ และ แฮร์ริส (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Harris, 1989 citing Bass, 1985) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)
1. พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติ อย่างไรเพื่อที่จะทำให้บรรลุผล แล้วชี้ แจงบทบาทที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิด ความมั่นใจในการทำงาน	1. พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญและคุณค่า ของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีที่จะบรรลุผล ต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิด กับสมาชิก
2. พิจารณาความต้องการ ความปรารถนา ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ตอบ สนองและจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์	2. พยายามยกระดับความต้องการของ สมาชิกจากลำดับขั้นความต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัยสู่ระดับขั้นที่ สูงกว่า คือ ความต้องการความสำเร็จ และแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความ มุ่งมั่นพยายามมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
(transactional leadership)

3. มีการฝึกอบรมผู้นำ และให้แรงเสริมทางบวกเพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือมอบหมายงานที่ต้องการ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
(transformational leadership)

3. โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงจากความสนใจทำงานเพื่อตนเองไปเป็นเห็นแก่ทีมงาน องค์การหรือพยายามชักจูงให้เกิดความคาดหวังที่สูง และผลงานดีกว่า
4. พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาตนเองและรวมทั้งของผู้อื่น

การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร นักบริหารที่มีแบบแผนขั้นตอนของการตัดสินใจที่ดีย่อมเป็นนักบริหารที่มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (กิตติมา ปรีดีติติก, 2529 อ้างอิงจาก Terry, 1977) ผลของการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ถูกต้องส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร องค์การของผู้บริหาร ดังนั้นการศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการการตัดสินใจ จึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ในเรื่องการตัดสินใจมีนักวิชาการได้ให้แนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และรูปแบบเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ และกระบวนการจะเป็นลักษณะวงจรซึ่งประกอบด้วย การยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียดของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนาแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพและพอใจมากยิ่งขึ้น

โยธิน คันสนนุทธ (2535) อธิบายว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือยอมรับทัศนคติหนึ่งทัศนคติใด ตามปกติผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจไม่ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีหรือไม่ดี จะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ กระบวนการของการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสาร

เกี่ยวกับการตัดสินใจ และขั้นตอนที่ปฏิบัติตามการตัดสินใจ มีผลต่อชีวิตประจำวันและต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

ประชุม รอดประเสริฐ (2533) แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญที่สุดในพฤติกรรมกรรมการบริหารและเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารเพราะว่าเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติงานไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการกิจกรรมทุก ๆ อย่าง หากผู้บังคับบัญชาละเลยหรือออกคำสั่งที่ขาดหลักการและเหตุผล ก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้

โอเวนส์ (Owens, 1987) บันทึกไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจได้แก่ บทบาทหน้าที่ (role and function) และวิธีการตัดสินใจ (procedure) กล่าวคือ บุคคลจะต้องรับรู้ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อน จึงจะเกิดพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นลงได้ และในขณะเดียวกันบุคคลก็ต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดทั้งรู้ว่า จะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

ไซมอน (Simon, 1945) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีการตัดสินใจ (the father of decision – making theory) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีการบริหารก็คือ ทฤษฎีการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะว่า พฤติกรรมการบริหารที่ดีและถูกต้อง ย่อมส่งผลไปถึงประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์กร และความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของข้อจำกัดของความสามารถในการปฏิบัติงาน และข้อจำกัดของความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง

โรบินสัน (Robbins, 1994) ชี้ให้เห็นว่า บุคคลทุกคนในองค์กรจะต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ระดับการตัดสินใจย่อมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์กรในด้านผลการผลิตหรือด้านการบริการ

สจวร์ต-คอตซ์ และโรสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) อธิบายว่า การตัดสินใจคือการเลือกระหว่างวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระทำให้บรรลุถึงความสำเร็จบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้การตัดสินใจยังมีความแตกต่างกันในแง่ของความสำคัญ การตัดสินใจเพื่อกระทำบางอย่างที่ไม่สำคัญไม่ว่าจะตัดสินใจอย่างไรก็ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากและได้กล่าวเน้นให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันมีแรงกดดันทางด้านการยอมรับมากขึ้นในการบรรลุถึงการยอมรับในการตัดสินใจ ดังนั้นในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารจำเป็นต้องแบ่งปันให้กับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารยังคงต้องเป็นผู้รับผิดชอบ สจวร์ต-คอตซ์ และโรสกิน จึงแบ่งวิธีการตัดสินใจตามนี้ดังกล่าวออกเป็น 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (the command style) หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้บริหารเอง

2. การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (the consultation style) หมายถึง ผู้บริหารแสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นแต่รักษาสิทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวผู้บริหารเอง

3. การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (the consensus style) หมายถึง ผู้บริหารประชุมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจและดำเนินการตัดสินใจตามที่ประชุมเห็นพ้องต้องกัน

นอกจากนี้ สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องประเมินสถานการณ์ทั้งด้านคุณภาพและด้านการยอมรับในการตัดสินใจก่อน และเลือกแบบการตัดสินใจที่ดีที่สุด โดยตั้งข้อสังเกตที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ถ้าหากว่าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญมากกว่าการยอมรับ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง มีความเหมาะสมมากที่สุด
2. ถ้าหากว่าคุณภาพและการยอมรับมีความสำคัญทั้งคู่ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ มีความเหมาะสมมากที่สุด
3. ถ้าหากว่าการยอมรับมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน มีความเหมาะสมมากที่สุด

ฟรูม และเยตตัน (Vroom & Yetton, 1975) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบย่อยคือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก่อนตัดสินใจผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นรายบุคคล เพื่อขอความคิดเห็นและคำแนะนำในการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก่อนทำการตัดสินใจผู้บริหารจะดำเนินการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและคำแนะนำมาพิจารณา แล้วตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใด สำหรับรูปแบบการตัดสินใจที่นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาการตัดสินใจ

ตามกรอบแนวคิดของสจวร์ต-คอปซ์ และรอสกิน โดยแบ่งพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน

แรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นพลังที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในพฤติกรรมการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทุกระดับปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนด้วยความเต็มใจไปในทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวถึงแรงจูงใจไว้อย่างสนใจว่า การปฏิบัติงานในองค์การควรจะได้รับ การตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปบุคคลจะทำงานไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลจะมีแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (motivation at work) พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในของตัวพนักงานเองจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่จะต้องเลือกรูปแบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ คำว่า “การจูงใจ” หรือ “แรงจูงใจ” มีเนื้อหาสาระเหมือนกัน ซึ่งมาจากคำว่า “motivation” รากศัพท์เดิมเป็นภาษาละตินคือคำว่า “movere” แปลว่า สภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง คือ สภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรมหรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่แสดงออก (ประสิทธิ์ สาระสันต์, 2542 อ้างอิงจาก พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529) จากความสำคัญของแรงจูงในการปฏิบัติงานจึงทำให้มีนักวิชาการสนใจศึกษาคิดค้น กำหนดทฤษฎี และจำกัดคำนิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ไว้มากมาย อาทิ

กิติ ดยัคคานนท์ (2532) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้บุคคลนั้นกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาจนกระทั่งสำเร็จบรรลุเป้าหมายในที่สุด พลังจิตเกิดจากการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกร่างกาย

กิตติมา ปริติติติก (2529) อธิบายว่า การจูงใจน่าจะหมายถึง ความหมายที่จะชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

روبบินส์ (Robbins, 1994) แสดงความเห็นไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำการสิ่งบางอย่างภายใต้เงื่อนไขของความสามารถ ความพึงพอใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ให้คำนิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล

สภาวะที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอาจอยู่ในรูปของกำลัง (forces) แรงขับ (drives) ความต้องการ (needs) สภาวะความเครียด (tension states) และอื่น ๆ

แมคคอสมิกค์ และ ไอเจน (McCormick & Igen, 1980) เขียนอธิบายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่มีอิทธิพลต่อการปลุกใจ (arousal) การกำหนดทิศทาง (direction) และการดำรงสนับสนุน (maintenance or sustaining) ในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้บุคคลภายในองค์การ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร โรงเรียนอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น ผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างดียิ่งจะสามารถอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมในองค์การ โรงเรียนได้ สามารถพยากรณ์ผลของกิจกรรมทางการบริหารได้ และรู้ทิศทางในการปฏิบัติไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (Hoy & Miskel, 1991)

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีแต่สามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีทางเนื้อหา (content theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคล ในฐานะที่เป็นแรงจูงใจของการกระทำและเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญและความเจริญก้าวหน้าของงาน เป็นต้น กลุ่มที่สอง ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (process theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยาและเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร ส่วนกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงหรือทฤษฎีการเรียนรู้ (reinforcement theories) เป็นทฤษฎีที่สนใจว่าผลลัพธ์ของการกระทำในอดีตส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตอย่างไร แต่ในงานวิจัยนี้จะนำเสนอเฉพาะทฤษฎีทางเนื้อหาซึ่งนักวิชาการบริหารนิยมนำมาใช้ในการบริหารงาน มีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

มาสโลว์ (Robbin, 1994 citing Maslow, 1954) มีความเชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะบังเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีการจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง การเข้าใจความต้องการของมนุษย์นับเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลในองค์การไว้ว่า บุคคลทุกคนมีความต้องการเป็นลำดับขั้นซึ่งมี 5 ขั้น ดังนี้

1.1 ขั้นแรก คือ ความต้องการทางกายภาพ (physiological need) เป็นความต้องการเบื้องต้น ได้แก่ ความต้องการบำบัดความหิวกระหาย ความต้องการที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการทางสรีระอื่น ๆ

1.2 ขั้นที่สอง คือ ความต้องการความปลอดภัย (safety need) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองจากขั้นแรกแล้ว ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และปราศจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ

1.3 ขั้นที่สาม คือ ความต้องการทางสังคม (social need) ภายหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองในสองขั้นแรกแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับ และต้องการมีเพื่อน

1.4 ขั้นที่สี่ คือ ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (esteem need) ความต้องการที่เป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ ความต้องการเคารพนับถือตนเอง ความต้องการเป็นอิสระ และความต้องการความสำเร็จ สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการมีสถานภาพในสังคม ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องให้เกียรติและให้ความสนใจตน

1.5 ขั้นที่ห้า คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการให้ตนเองมีศักยภาพในการบรรลุความสำเร็จและความต้องการให้ตนเองบรรลุความสมหวังในชีวิต

มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นนี้ออกเป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำและความต้องการระดับสูง ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย ส่วนความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต โดยมาสโลว์มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งสนใจ สำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และบางครั้งความต้องการของมนุษย์จะมีมากมาย ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมาได้

2. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมกเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y)
แมกเกรเกอร์ (Robbins, 1994 citing McGregor, 1960) ได้นำหลักทางพฤติกรรมศาสตร์มาพิจารณาพฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้เสนอแนวคิดหรือปรัชญาของการบริหารบุคคลในองค์การไว้ 2 แบบ คือ การกำหนดแนวทางและการควบคุมแบบเก่า (the traditional view of direction and control) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีเอ็กซ์ (theory X) และการบูรณาการเป้าหมายบุคคล

และหน่วยงาน (the integration of individual and organization goals) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีวาย (theory Y) ซึ่งในแต่ละแบบผู้บริหารมีความเชื่อหรือมีข้อสมมุติฐานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 ภายใต้ทฤษฎีเอ็กซ์ ผู้บริหารจะตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้

2.1.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะเป็นไปได้

2.1.2 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานเขาทั้งหลายจึงต้องถูกบังคับควบคุมหรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเป็นทางการเท่าที่จะเป็นไปได้

2.1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะต้องการความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และมีความทะเยอทะยานเล็กน้อย

2.2 ภายใต้ทฤษฎีวาย ผู้บริหารจะตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะทำงานเท่า ๆ กับการพักผ่อนและการเล่น

2.2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้โดยการแนะนำตนเองและควบคุมตนเอง ถ้าเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์

2.2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปสามารถเรียนรู้ถึงความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

2.2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั่นคือ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

ถ้าผู้บริหารโรงเรียนยอมรับตามการวิเคราะห์ของแมคเกรเกอร์แล้วในการมุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชามุคผลตามทฤษฎีเอ็กซ์ ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการในระดับต่ำ นั่นคือ มุ่งใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยและความต้องการทางด้านร่างกาย สิ่งมุ่งใจที่ใช้ในแนวคิดนี้ คือ ผลตอบแทนทางการเงินและควบคุมโดยการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาควรใช้วิธีการบังคับบัญชาแบบ “แข็ง” การควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญไม่ใช่นำแนะนำ มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ดังกฎข้อบังคับเขียนขาด สำหรับบุคคลตามทฤษฎีวายการสร้างแรงมุ่งใจให้คนทำงานให้ได้ผลงานสูงสุดควรจะมีมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำทนาย และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่ม

อย่างไรก็ตามข้อสมมุติฐานตามทฤษฎีเอิร์ชและทฤษฎีวาย จะมีความเหมาะสมเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ค่ะ

3. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two – factor theory) เฮิร์ซเบิร์ก (Gray & Starke, 1984 citing Herzberg, 1959) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่องานบนพื้นฐานของการตอบสนองของนักวิศวกรและนักบัญชี 200 คน พบว่า ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction) ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (motivators) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจน้อยมาก และสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยอนามัย (hygienes) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยอนามัย
1. ความสำเร็จในการทำงาน (achievement)	1. นโยบายและการบริหารขององค์การ (company policy, administration)
2. การยกย่องหรือยอมรับในผลงาน (recognition)	2. เทคนิคการบังคับบัญชา (technical supervision)
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่ (advancement)	3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน (interpersonal relations)
4. เนื้อของงาน (work itself)	4. เงินเดือน (salary)
5. การมีโอกาสดำเนินเติบโต (possibility of growth)	5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security)
6. ความรับผิดชอบ (responsibility)	6. ชีวิตส่วนตัว (personal life)
	7. สภาพในการทำงาน (working condition)
	8. สวัสดิการพิเศษในการทำงาน (fringe benefits)
	9. สถานภาพ (status)

4. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's motive theory) แมคเคลแลนด์มีความเชื่อว่า บุคคลทุกคนมีแรงจูงใจที่เด่น ๆ อยู่ 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (need for affiliation) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power)

พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (McClelland, 1987)

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด และเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าที่จะคิดถึงรางวัลหรือผลตอบแทนของความสำเร็จ นั่นคือต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ได้เคยกระทำไปเมื่อครั้งก่อน แมคเคลแลนด์ พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูงจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นดังนี้คือ

- 4.1.1 มีความต้องการกระทำในสิ่งที่ดีกว่า
- 4.1.2 จะแสวงหาสถานการณ์ที่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง
- 4.1.3 มีความต้องการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยทันที
- 4.1.4 ชอบทำงานที่มีปัญหาท้าทายและยอมรับถึงผลแห่งความสำเร็จหรือผลของความล้มเหลวว่า เป็นผลจากการกระทำของเขาเองมากกว่าจะ โยนความรับผิดชอบให้คนอื่น
- 4.1.5 จะหลีกเลี่ยงงานที่มีความง่ายเกินไปหรือยากจนเกินไปจนความสามารถ
- 4.1.6 จะมุ่งมั่นทำงานอย่างดีที่สุดเมื่อรับรู้ว่าการน่าจะเป็นของความสำเร็จอยู่ที่ระดับ 50/50 จะไม่ชอบพนันความสำเร็จไว้กับตัวเลขที่สูงเกินไป และก็ไม่ชอบหรือพึงพอใจกับตัวเลขที่ต่ำเกินไป แต่จะชอบหรือพึงพอใจกับโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเท่า ๆ กัน
- 4.1.7 จะมีความสุขและมีความภาคภูมิใจกับการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรแม้จะไม่มีรางวัลเป็นตัวกระตุ้น
- 4.1.8 ชอบทำงานอย่างอิสระ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความพยายามตนเองมากกว่าเกิดจากความพยายามของบุคคลอื่น ๆ

4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นมิตรไมตรีและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เป็นที่ชอบและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น แมคเคลแลนด์ พบว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมีดังนี้

- 4.2.1 จะมีความพยายามเป็นมิตรไมตรีกับทุก ๆ คน
- 4.2.2 จะชอบสถานการณ์ที่มีลักษณะของการร่วมมือและประสานงานมากกว่าสถานการณ์ที่มีลักษณะการแข่งขันสูง
- 4.2.3 มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง
- 4.2.4 จะเลือกทำงานที่มีคนเป็นองค์ประกอบในการช่วยเหลือการทำงานมากกว่าที่จะเลือกงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบในการทำงาน

4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power) หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการควบคุมผู้อื่น แมคเคลแลนด์พบว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีดังนี้

4.3.1 จะชอบการบังคับ จะพยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และจะมีความพึงพอใจถ้าสามารถบังคับและควบคุมผู้อื่นได้

4.3.2 จะชอบอยู่ในสถานการณ์ที่มุ่งเน้นสถานภาพ สถานการณ์ที่มีการแข่งขัน และมีแนวโน้มว่าสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

4.3.3 ชอบเกียรติยศ ชื่อเสียงมากกว่าที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยถือว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นความสำคัญในอันดับสอง

4.3.4 การบรรลุเป้าหมายขององค์การจะต้องปฏิบัติโดยการใช้อำนาจเป็นพื้นฐาน และถือว่าเป็นความสำคัญในอันดับแรก

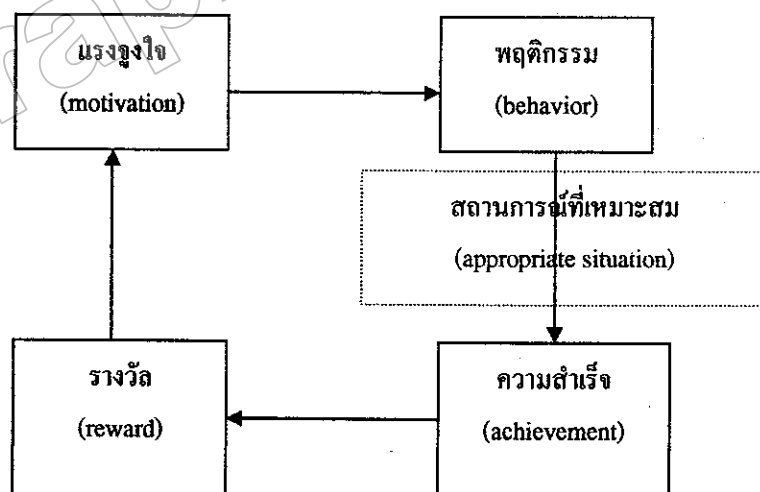
4.3.5 จะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมากถ้าได้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับ แมคเคลแลนด์ได้สรุปโดยเน้นให้เห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนอย่างสมเหตุสมผล และถึงแม้จะมีการวิจัยส่วนน้อยที่ทำบนพื้นฐานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แต่ก็ยังมีการค้นพบความสัมพันธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงจะชอบสถานการณ์ของงานที่มีความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล ต้องการข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับทันที ชอบงานที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง บุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้ครอบงำอยู่ในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วย
2. บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่จำเป็นที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง
3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จทางการบริหาร ผู้บริหารที่ดีที่สุดเป็นบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจอยู่ในระดับสูงและความต้องการทางสังคมอยู่ในระดับต่ำ

สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) มีความเชื่อว่า แรงจูงใจ 3 แบบ ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์และคณะคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร และเป็นรูปแบบแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในพฤติกรรมแบบมุ่งงาน พฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์ และพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพัทธ์ แรงจูงใจเหล่านี้จะรวม

ความต้องการหลายอย่างของมาสโลว์เข้าไว้ด้วยกัน เช่น ความต้องการทางสังคม ความต้องการความมั่นคง และความต้องการยกย่อง เป็นต้น สจวร์ต-คอร์ท และรอธกิน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจและแบบพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงระหว่างกันเป็นอย่างมาก เช่น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งมั่น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์ และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ นั่นคือ แบบของการบริหารที่แตกต่างกันนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบแรงจูงใจ หากสามารถระบุแบบการบริหารของบุคคลได้ก็จะสามารถวินิจฉัยแรงจูงใจของเขาได้ และถ้าเขาได้ทำงานที่มีองค์ประกอบทางแรงจูงใจที่เหมาะสม ผลที่เกิดขึ้นก็คือ บุคคลกำลังทำสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุด กล่าวคือ ถ้าองค์การยอมให้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แสวงหาความท้าทายรับผิดชอบ ส่วนบุคคล กำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง และได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับเป็นตัวเองใจ องค์การก็สามารถคาดหวังได้ว่าองค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ควรจะทำงานที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น แนะนำหรือชักนำบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นจากความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนของพฤติกรรมและลักษณะของงานจึงเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากส่วนภายในของงาน ไม่ใช่แรงกดดันจากภายนอกจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมหรือกระทำการที่เขาชอบที่สุดและทำได้อย่างดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ อันเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จและได้รับรางวัลจากการทำงานนี้ นอกจากนี้แล้วก็จะยังเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการกระทำต่อไปอีก ซึ่งนับว่าเป็นวงจรของแรงจูงใจ

ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ สามารถระบุถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนได้ชัดเจน ประกอบกับแนวคิดของสจวร์ต-คอปต์ และรอสกิน เน้นให้เห็นว่า แรงจูงใจไฟฟ้าสถิต แรงจูงใจไฟฟ้าพันธ และแรงจูงใจไฟฟ้าอำนาจ เป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความเจริญหรือความเสื่อมขององค์การ และยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายทฤษฎีแรงจูงใจอื่นได้อย่างครอบคลุม ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

การสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง (มณฑล ใบบัว, 2536) อัปสรศรี ปอดเป็ลียว (2540) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มนุษย์ใช้ในการติดต่อกันโดยการพูด การเขียน และสัญลักษณ์ ส่วนชารี มณีศรี (2538) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้หลายความหมาย อาทิ การสื่อสารหมายถึงการถ่ายทอดความหมายและอารมณ์จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอีกคนหนึ่ง โดยใช้สื่ออะไรก็ตามหรือคือ ความพยายามที่มนุษย์จะถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็น ถ่ายทอดคำพูด คำเขียน ด้วยรูปภาพ ด้วยอากัปกิริยา การเคลื่อนไหว การแสดงท่าทาง หรือคือ การรวมไว้ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างที่ยังเกิดขึ้นในกระบวนการอันสลับซับซ้อนในขณะที่เราให้ความคิดเห็น ให้คำบอกเล่าข่าวสารให้ทัศนคติ และให้หลักความเชื่อถือแก่บุคคลอื่น หรือคือ การกระทำใด ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมไปในแนวเดียวกันในกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ฟอ์สเดล (Forsdale, 1981) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือ กระบวนการที่ระบบถูกกำหนดขึ้น คงสภาพไว้ และเปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์อย่างมีกฎเกณฑ์ ส่วน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลอย่างน้อยที่สุดสองคนที่เกี่ยวข้องกันคือ ผู้ส่งและผู้รับ ผู้บริหารเองไม่ได้สื่อสารกับตัวเองเพียงลำพัง แต่สื่อสารกับนักเรียน ครูหรือผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

จากคำจำกัดความข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การติดต่อส่งข่าวสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทัศนคติต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยการติดต่อสื่อสารจะต้องมีผู้ส่งข่าวสารและมีผู้รับข่าวสาร

รูปแบบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ

การตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การ ดังนั้นหากไม่มีเทคนิควิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้วก็ยากที่องค์การจะบรรลุถึงความสำเร็จได้ (Steers, 1977)

มณฑล โบบว (2536) ได้เสนอแนะผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพไว้ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกับเรื่องที่จะสื่อสาร
2. สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. ศึกษาหาประสบการณ์พื้นฐานร่วมกัน
4. เลือกใช้ถ้อยคำที่คู่สื่อสารต่างรู้จักดี
5. ให้ความสนใจและมองเห็นความสำคัญของความหมายทุกทางในการสื่อสาร
6. ทำให้ผู้รับสารมีความตั้งใจรับสารนั้น ๆ
7. มีตัวอย่างประกอบ ตัวอย่างจะเพิ่มความชัดเจนในการสื่อสารยิ่งขึ้น
8. การฝึกกระบังปฏิกริยาได้ตอบ ด้วยการควบคุมอารมณ์ น้ำเสียง คำพูด ท่าทาง

ด้วยการสังเกตปฏิกริยาของอีกฝ่ายหนึ่งก่อนที่จะตอบ ทำให้ตอบได้อย่างสุ่ม รอบคอบ ถูกต้องเหมาะสม ได้ผลดียิ่งขึ้น

สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่กระทบต่อการติดต่อสื่อสารคือ ทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จึงได้กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ 3 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน และตามแนวนอน ซึ่งแต่รูปแบบสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication style) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารคอยบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานของพวกเขาทำอะไร ทำอย่างไร และเมื่อไร ข่าวดารจะประกอบได้ด้วย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย แผนงาน คำตักเตือน คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ หรือข่าวสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การกำกับ และจะแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน

2. การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication style) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารต้องรับฟังแทนที่จะพูด เป้าหมายการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การสนับสนุน พฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้นแทนที่จะเป็นการกำกับหรือประสานงาน ตัวข่าวสารจะประกอบด้วย การรายงานข้อเท็จจริง ผลการปฏิบัติงานและข้อขัดข้อง รายงานค้นคว้าวิจัยปัญหาในองค์การ ข้อเสนอในการปฏิบัติงาน และการร้องทุกข์ การสื่อสารแบบนี้ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์

3. การสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communication style) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารคัดสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจากบนลงล่างหรือจากล่างสู่บนให้สั้นลง การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีลักษณะเป็นการสอบถาม ปรีกษาหารือ การอภิปราย เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารคือการประสานงานหรือทำงานกันเป็นทีม ให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความ คิดเห็นกันในระหว่างผู้ร่วมงาน การสื่อสารแบบนี้ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์

สำหรับกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร สเตียร์ (Steers, 1977) เสนอแนะไว้น่าสนใจ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication) ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติดังนี้

1.1 ชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจนและรัดกุม

1.2 การตั้งหรือสอนงานต่อบุคลากรจะต้องชัดเจน เพื่อให้เข้าใจชัดเจนถึงสิ่งที่ให้คาดหวังว่าจะให้ทำ

1.3 พยายามอธิบายถึงเหตุผลเบื้องหลังการออกคำสั่งให้ทำงาน

1.4 ฝ่ายบริหารควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้มากขึ้น เกี่ยวกับลักษณะและคุณภาพของการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่บนเป้าหมายที่แท้จริง

1.5 ควรใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารหลาย ๆ ช่องทางเพื่อเพิ่มพูน โอกาสที่ข่าวสารจะได้รับอย่างถูกต้องและอย่าปล่อยให้ทราบจากข่าวลือ

1.6 ข่าวสารที่สำคัญควรได้รับการย้ำซ้ำอีกเพื่อให้แน่ใจ

1.7 ในบางกรณีควรข้ามช่องทางการติดต่อสื่อสารตามแบบแผนไปยังผู้ที่ต้องการให้ได้รับข่าวสารโดยตรง

1.8 ตอบข้อข้องใจตามความเป็นจริง

1.9 เปิดช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้ดำเนินไปได้โดยสะดวก

1.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของหน่วยงานอยู่เสมอ

2. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication) ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ข่าวสารที่ส่งขึ้นเบื้องบนควรถูกกลั่นกรองก่อนเพื่อจะได้ส่งข่าวสารที่มีแต่ความสำคัญถึงผู้บริหารในระดับสูง

2.2 ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์การ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รู้สึกมีอิสระมากขึ้นในการส่งข่าวทั้งในทางบวกและในทางลบ โดยไม่ต้องเกรงว่าจะเกิดผลร้ายแก่ตน

2.3 ผู้บริหารอาจทำตัวให้มีความไวต่อการรับรู้ข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งให้

2.4 บางครั้งอาจให้ผู้ได้บังคับบัญชารายงานไปตามแบบฟอร์มที่มีข้อมูลเชิงปริมาณ หรือมีมาตรฐานวัดได้

2.5 ลดช่องว่างทางสังคมและเครื่องขัดขวางทางสถานภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ในระดับต่าง ๆ ลง เพื่อข่าวสารจะได้เดินทางอย่างต่อเนื่องเป็นธรรมชาติ

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ผู้บริหารโรงเรียนควร ปฏิบัติดังนี้

3.1 พยายามสร้างทักษะในความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างบุคคล ระหว่างสมาชิกของกลุ่มและหน่วยงาน เพื่อให้มีความเปิดเผยต่อกันและไว้นับถือใจกัน

3.2 ใช้ระบบการให้รางวัลต่อความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

3.3 ให้มีการประชุมพบปะกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ได้แพร่ข่าวสารข้อมูล เกี่ยวกับการทำงานของอีกหน่วยหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารเป็นปรากฏการณ์ที่เชื่อมโยงหน่วยต่าง ๆ ในสังคม รูปแบบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของ บุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์การ รูปแบบพฤติกรรม การบริหารการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การตามแนวคิดที่ สจวร์ต-คอตซ์ และรอตकिन เสนอไว้ 3 แบบนั้นสามารถระบุพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และครอบคลุมพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารในองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็น กรอบความคิดสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ประสิทธิผลองค์การ: โรงเรียน

ภรณ์ กิริติบุตร (2529) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ที่กล่าวถึง ประสิทธิผลองค์การไว้ดังนี้ นักเศรษฐศาสตร์ ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่อง ของผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน นักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การ ในแง่ของผลผลิตใหม่ สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต อธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ประสิทธิภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการให้ความหมายที่ มุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) อธิบายว่า ประสิทธิผลองค์การหมายถึง การที่องค์การ สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล องค์การไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึง

ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการให้คำนิยามของนักวิชาการดังกล่าว เป็นการมองประสิทธิผลองค์การในแง่ของการบรรลุเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นมิใช่ให้ความหมาย แนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ไว้เป็นที่น่าสนใจ ดังนี้

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน จึงหมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความสามารถและประสบการณ์การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนน่าจะหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งระบบ

รีด และคณะ (Reid et al., 1988) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มี ประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษาพบว่า ครูบางคนให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

อาร์มสตรอง และคณะ (Armstrong et al., 1989) บันทึกลงไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1990) กล่าวในทำนองเดียวกันว่าประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาโรงเรียนทั้งระบบ

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินประสิทธิผลองค์กร: โรงเรียน

แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร สามารถแยกแนวทางการประเมินได้

3 แนวทาง ดังนี้ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529; Dessler, 1986; Hoy & Miskel, 1991)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นกับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการใชเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลองค์กร เช่น วัดจากความสามารถในการผลิตวัดจากผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลองค์กรในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (the system – resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (input) มากกว่าผลผลิต (output) ผู้ที่ใช้แนวคิดนี้ในการประเมิน เช่น ซีซอร์ และยัคแมน (Seashore & Yuchman) ซึ่งวัดประสิทธิผลองค์กร โดยการใช้การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขันว่าองค์กรใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากัน ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า เป็นต้น

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multiple criteria of effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในแนวนี้ได้แก่

3.1 แคพลอว์ (Caplow, 1964 อ้างอิงจาก ภรณ์ กิริติบุตร, 2529) ได้เสนอว่าการวัดประสิทธิผลองค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวโดยประกอบด้วย ความมั่นคง ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจ และความสำเร็จ

3.2 กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1979) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ ความสามารถในการผลิต ความมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาเพื่อการอยู่รอดขององค์กร

3.3 พาร์สัน (Parson, n.d. citing Hoy & Miskel, 1991) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยให้พิจารณาจาก 4 องค์ประกอบคือ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การบรรลุเป้าหมาย การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการจูงใจ

3.4 ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ได้เสนอแนะในการประเมินประสิทธิผลของการไว้โดยให้พิจารณาจากตัวแปรดังนี้คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน และความสนใจในชีวิต

เอทซियोนี (Etzioni, 1984 อ้างอิงจาก ภรณ์ กิริติบุตร, 2529) วิจารณ์ว่า วิธีประเมินโดยใช้เป้าหมายมีข้อบกพร่อง ดังนี้คือ

1. ถ้าองค์กรมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดได้ยาก
2. เป้าหมายบางประเภทในองค์กรเป็นเป้าหมายในเชิงอุดมคติไม่สามารถกำหนดเวลาที่จะบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าใช้เกณฑ์การบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถประเมินประสิทธิผลได้

3. ถ้าองค์กรมีเป้าหมายที่ต่อเนื่องการวัดประสิทธิผลก็จะทำได้ยากมากยิ่งขึ้น

คาเมรอน (Cameron, 1982 citing Hoy & Miskel, 1991) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของเอทซियोนีว่าการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวยังมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายที่ตั้งส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนตั้ง ดังนั้นเป้าหมายจึงสนองความต้องการของผู้บริหารมากกว่าสนองความต้องการของนักเรียน ครูอาจารย์ และผู้ปกครองนักเรียน และบางโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายไว้หลายเป้าหมาย ดังนั้นเวลาประเมินก็จะทำได้ยากและอาจเกิดความขัดแย้งได้

สำหรับ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) มีความคิดคัดค้านการประเมินในแง่ของระบบ – ทรัพยากร ว่าเป็นการประเมินที่เน้นที่ปัจจัยตัวป้อน (input) เป็นสำคัญ ทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไม่ได้รับการพิจารณาในระบบการประเมินเท่าที่ควร จากคำวิพากษ์ของนักวิชาการเหล่านี้ งานวิจัยฉบับนี้จึงใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multiple criteria of effectiveness) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott, 1972) ได้รับความนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เพราะมอทท์ได้บูรณาการแนวคิดทั้งในแง่ของการบรรลุเป้าหมายและระบบทรัพยากร โดยนำปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ มาพิจารณา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต โดยดูจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ความสามารถในการปรับตัวประสิทธิภาพ ความสามารถยืดหยุ่นได้ (Hoy & Miskel, 1991; Mott, 1972) ต่อมามอทท์ได้กำหนดกรอบในการวัดประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 4 ด้านคือ วัดความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

นิยามประเภทประสิทธิผลโรงเรียนตามแนวคิดของมอทท์

กรอบความคิดการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนในงานวิจัยนี้ ใช้แนวทางการประเมินตามข้อเสนอแนะของมอทท์ ซึ่งมีองค์ประกอบในการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งได้นิยามประเภทของประสิทธิผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ยุวดี บุญศรีสวัสดิ์ (2529) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นความสำเร็จที่ต้องอาศัยทักษะ ส่วน กูด (Good, 1973) กล่าวเสริมว่า การกระทำให้สำเร็จในด้านความรู้หรือการพัฒนาทักษะในการเรียนพิจารณาได้จากคะแนนสอบหรือคะแนนที่ได้จากงานที่ครูมอบหมายให้หรือทั้งสองอย่าง การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องค้นหาความรู้เพื่อตอบปัญหาทางความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการเรียนและพร้อมที่จะนำผลที่ได้ไปช่วยเหลือปรับปรุงหรือป้องกันปัญหาที่มีผลต่อการเรียนทั้งนี้เพื่อปรับปรุงให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนใน โอกาสต่อไป ในส่วนความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพโรงเรียนเชิงปริมาณวัด ได้จากความนิยมของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนที่ส่งบุตรหลานเข้าสู่ระบบ โรงเรียน โดยคาดหวังว่า นักเรียนในความปกครองมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับวัย และสามารถสำเร็จการศึกษาแต่ละระดับตามช่วงอายุที่เหมาะสม ส่วนด้านคุณภาพของนักเรียนวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกกระตักการศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรฐานที่ 5 โดยระบุว่า “ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร” ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 2 ข้อ คือ

1. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์/ กลุ่มวิชา/ หมวดวิชาที่สำคัญไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ (คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และวิชาเฉพาะสาขาสำหรับอาชีวศึกษา)

2. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึงภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการในด้านการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียน

ในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งพิจารณาได้จาก ระดับเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถสำเร็จการศึกษาตามลำดับช่วงอายุ จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน ตลอดจนผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ขงยุทธ ปรีชากุล (2543) เขียนสรุปไว้ว่า ผู้ที่มีทัศนคติในทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้ดีและจะแสดงออกพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมและปฏิบัติด้วยความสมัครใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อคถัน และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีงามของสังคม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นั่นคือให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก โดยกำหนดไว้เป็นเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. ในมาตรฐานที่หนึ่งกำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 4 ข้อ คือ

- 1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามระเบียบและหลักธรรมเบื้องต้นของแต่ละศาสนา
- 1.2 ซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3 มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
- 1.4 ประหยัด (ใช้สิ่งของและทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวมอย่างประหยัดและคุ้มค่า)

2. ในมาตรฐานที่สองกำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 5 ข้อ คือ

- 2.1 เคารพและรับฟังคำแนะนำของพ่อแม่ ญาติและผู้ใหญ่

2.2 รักษาสิทธิเสรีภาพของตนเองและเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

2.3 มีความรู้และปฏิบัติตนตามกฎหมาย ไม่เป็นปัญหาของสังคมและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.4 ร่วมกิจกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาและท้องถิ่น

2.5 รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

3. ในมาตรฐานที่สามกำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนมีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 3 ข้อ คือ

3.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบต่อตนเองและสังคมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

3.2 ปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและมีส่วนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และ

3.3 ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

4. ในมาตรฐานที่หกกำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 3 ข้อ คือ

4.1 มีความกระตือรือร้น สนใจการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล

4.2 รักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

4.3 สามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ได้อย่างถูกต้องด้วยตัวเอง

5. ในมาตรฐานที่เจ็ดกำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญาไทย ศิลปะ และวัฒนธรรมที่งดงามของไทย” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 3 ข้อ คือ

5.1 รู้จักท้องถิ่น รักและร่วมพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

5.2 มีความรู้ ความเข้าใจภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะภูมิปัญญาของท้องถิ่น และนำมาใช้ได้

5.3 ชื่นชมและสืบสานศิลปะ วัฒนธรรมและประเพณีที่งดงามของท้องถิ่นและของไทย

6. ในมาตรฐานที่แปดกำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนรู้จักตนเอง พึ่งตนเองได้ มีบุคลิกภาพที่ดี” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 4 ข้อ คือ

6.1 รู้ถึงคุณค่า ความสามารถ ความสนใจ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และพยายามปรับปรุงตนเอง

6.2 เป็นตัวของตัวเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น

6.3 รู้กาละเทศะในการใช้คำพูด กิริยามารยาทและการแต่งกาย

6.4 สามารถกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ตัดสินใจ และแก้ปัญหาของตนเองได้

7. ในมาตรฐานที่เก๋ากำหนดไว้ว่า “ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต” โดยกำหนดตัวชี้วัดไว้ 4 ข้อ คือ

7.1 สามารถทำงานตามลำดับขั้นตอนและผลงานมีประสิทธิภาพ

7.2 ขยัน อดทน ละเอียดยรอบคอบในการทำงาน พัฒนางาน สามารถทำงานอย่างมีความสุข และภูมิใจในผลงานของตนเอง

7.3 สามารถทำงานเป็นทีม (ช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ ให้ความร่วมมือ ยอมรับฟังความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ร่วมรับผิดชอบผลงานของกลุ่ม)

7.4 มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการด้านการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน เพื่อให้ นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี ทำให้นักเรียนรู้จักตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อ การศึกษาเล่าเรียน นักเรียนไม่ลาออกกลางคัน มีความต้องการที่จะศึกษาเล่าเรียนในระดับที่สูงขึ้น เป็นจำนวนมาก และเป็นที่พอใจของผู้ปกครองและสังคม

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Hoy & Miskel, 1991; Towel, 1991) การพัฒนาโรงเรียนจะต้องเป็นการพัฒนาทั้งระบบ โดยกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการพัฒนาให้ชัดเจน (รัตนา กาญจนพันธ์, 2540) แต่การที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนา โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนอย่างมีแบบแผน (Dean, 1985; Everard & Morris, 1990) ความสามารถในการริเริ่ม และลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนเป้าหมาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหาร โรงเรียนอย่างมีแบบแผน พฤติกรรมเหล่านี้เรียกว่า พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536)

โอเวน (Owens, 1991) กล่าวถึงยุทธวิธีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไว้

3 แบบ คือ

1. ยุทธวิธีการปรับเปลี่ยนอย่างมีเหตุผล (empirical – rational strategies of change)

เป็นยุทธวิธีที่ผู้บริหาร โรงเรียนต้องอธิบายเหตุผลให้บุคคลทุกฝ่ายภายใน โรงเรียนยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจใช้ข้อมูลพื้นฐานหรือการวิจัยมาสนับสนุน

2. ยุทธวิธีการใช้อำนาจบังคับ (power – coercive strategies) เป็นยุทธวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ

3. ยุทธวิธีการใช้มาตรฐานการศึกษา (normative – reeducative strategies) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ โดยการให้การศึกษาอบรม ปรีกษา เพื่อให้บุคคลมีความเชื่อ ค่านิยมที่คล้ายกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เจอร์ริงตัน จุง และคีน (Cherrington, 1989; Chung, 1987; Dean, 1985) ได้เขียนถึงแนวคิดของชาห์น (Schein) ที่เสนอแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่ามี 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นละลายพฤติกรรม (unfreezing) คือ การพยายามจูงใจให้บุคคลเกิดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำได้โดยการชี้แจงให้เห็นสภาพปัญหาของโรงเรียน พยายามสร้างการยอมรับต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมใหม่ (changing) คือ การเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ซึ่งอาจทำได้โดยการเสนอแนะ การสาธิต การเลียนแบบ เป็นต้น

3. ขั้นกระทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (refreezing) เป็นการทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วมีความคงทนหรือคงอยู่ตลอดไป ซึ่งอาจกระทำได้โดยจัดสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจใช้การเสริมแรงในทางบวกเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สำหรับกระบวนการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึง ขั้นตอนใหญ่ ๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตระหนักรับรู้ปัญหา (problem recognition) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความตระหนักว่ามีปัญหาและความจำเป็นต้องพัฒนานุเคราะห์ ปัญหาจะต้องได้รับการแก้ไขให้หายไปจากโรงเรียนหรือดีขึ้นกว่าเดิม

2. การรวบรวมข้อมูล (data collection) ผู้บริหาร โรงเรียนต้องขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา โรงเรียนและแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล

3. การตรวจวินิจฉัยปัญหาของโรงเรียน (diagnosing organization problems) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีการตรวจสอบวินิจฉัยสภาพของโรงเรียนจากข้อมูลที่รวบรวมมาว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่

4. การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยน โรงเรียน (planning for organization change) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ความรู้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ได้ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การดำเนินการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (implementing organization change) เป็นขั้นที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาโรงเรียนก็คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตของโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ ตลอดจนสติปัญญาอันยอดเยี่ยมในเรื่องความสามารถระหว่างบุคคล ต้องมีการสังเกตปฏิบัติและพฤติกรรม ตลอดจนผลต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรภายในโรงเรียนด้วย

6. การประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (evaluating organization change) เป็นขั้นที่ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาโรงเรียนจะต้องวิเคราะห์สิ่งที่ได้ปรับเปลี่ยนไปว่าเอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเพียงใด

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไชวณะบุตร (2540) กล่าวย่ำว่า กิจกรรมที่ควรใช้ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุประสิทธิผลประกอบด้วย

1. กระบวนการปรึกษา
 2. การพัฒนากลุ่มให้มีประสิทธิภาพ
 3. การประชุมหรือแก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม
 4. การเปลี่ยนงานและโครงสร้างของ โรงเรียน
 5. การปรับเปลี่ยนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน
 6. การฝึกอบรม
 7. การเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
 8. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
 9. เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน หมายถึง ความสามารถของ
- ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีพฤติกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักกว้าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักประหยัด และหลักพัฒนา ในการปรับเปลี่ยนควรเริ่มจากการเตรียมการเปลี่ยนแปลง การหาข้อมูล การสร้าง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การนำแผนการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ภาคปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

โรงเรียนประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่มหลายฝ่าย ในการทำงานร่วมกันความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีความคิด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายแตกต่างกันไป ซึ่งแท้ที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Robbins, 1989) แต่ความขัดแย้งที่จะเกิดผลในทางที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ที่จะมีผลที่ดีต่อการพัฒนางาน เพราะถ้าหากมีความขัดแย้งในโรงเรียนมากเกินไป จะส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคีกันทั้งหมดเกลียว สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดความมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ (Arnold & Feldman, 1988; Nortcraft & Neale, 1990; Yukl & Wexley, 1985) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดการบริหารความขัดแย้งไว้น่าสนใจ ดังนี้

1. แนวคิดของ ฟิลเลย์ (Filley, 1975) เขาได้เสนอแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้

3 แบบ คือ

1.1 แบบแพ้ – ชนะ (win – lose strategy) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ส่วนอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งที่ต้องการ เทคนิควิธีการใช้ในการจัดการความขัดแย้งจะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้อำนาจ การขู่เข็ญ การใช้เสียงข้างมาก

1.2 แบบแพ้ – แพ้ (lose – lose strategy) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ทั้งสองฝ่ายเสียผลประโยชน์ การแก้ปัญหามีลักษณะประนีประนอม เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาคือ ความขัดแย้งที่ไ้มากก็คือ การเจรจา ต่อรอง การประสานประโยชน์ การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่เป็นกลาง และอาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา

1.3 แบบชนะ – ชนะ (win – win strategy) เป็นการแก้ปัญหาที่พยายามให้ทุกฝ่ายพอใจ เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาคือ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ก็คือ ร่วมกันพิจารณาปัญหา ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกัน เน้นการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เป็นกระบวนการ

2. แนวคิดของ ราฮิม (Rahim, 1985) เขาได้เสนอแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งโดยนำเสนอเป็นทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (concern for self) หมายถึงมิติที่แสดงถึงความพยายามที่ทำให้ตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น (concern for others) หมายถึงมิติที่บุคคลมีความพยายามให้ผู้อื่นพอใจ จากแนวคิดทฤษฎี 2 มิติดังกล่าว ราฮิมจึงได้เสนอรูปแบบการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้ 5 รูปแบบ คือ

2.1 การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองและผู้อื่นสูง เป็นการใช้วิธีแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลมากกว่าวิธีอื่น ๆ

2.2 การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองต่ำ มุ่งผู้อื่นสูง จะแก้ปัญหาโดยทำ ความพอใจให้ผู้อื่น

2.3 การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองสูง มุ่งผู้อื่นต่ำ แก้ปัญหาแบบแพ้ ชนะ โดยใช้อำนาจแบบนี้จะเหมาะสมกับการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัด

2.4 การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบมุ่งตนเองต่ำ และมุ่งผู้อื่นต่ำ ผู้บริหารจะเลี่ยง ปัญหาความขัดแย้ง

2.5 การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับปานกลางและ มุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วย

3. แนวคิดของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1986) เขาได้เสนอแนวคิด การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยพิจารณาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ ซึ่งแบ่งภาวะ ผู้นำของผู้บริหารเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งผลผลิตและมิติมุ่งคน ซึ่งผู้บริหารในแต่ละแบบจะมีรูปแบบ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารแบบ (1, 1) แบบปล่อยปละละเลย (impoverished) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อ เผชิญปัญหาคความขัดแย้งจะหลีกเลี่ยงปัญหา

3.2 ผู้บริหารแบบ (9, 1) แบบเน้นงาน (task) ผู้บริหารแบบนี้จะใช้อำนาจเข้าไประงับ คความขัดแย้ง

3.3 ผู้บริหารแบบ (1, 9) แบบลูกทุ่ง (country club) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อเจอปัญหา คความขัดแย้งจะใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการกลบเกลื่อนปัญหาให้สูญหายไป

3.4 ผู้บริหารแบบ (5, 5) แบบสายกลาง (middle of the road) ผู้บริหารแบบนี้จะใช้วิธี แก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม

3.5 ผู้บริหารแบบ (9, 9) แบบทีม (team) ผู้บริหารแบบนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งโดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบมีหลักเกณฑ์

4. แนวคิดของ ไรม์ส (Thomas, n.d. citing Owens, 1991) เขามีแนวคิดว่ เมื่อบุคคล เผชิญกับปัญหาคความขัดแย้งบุคคลเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรม แบบร่วมมือ (co-operativeness) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และ พฤติกรรมมุ่งการเอาชนะ (assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ เพียงอย่างเดียว จากพฤติกรรมดังกล่าวไรม์สได้แบ่งพฤติกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

4.1 การเอาชนะ (competition) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง แก้ปัญหาโดยเน้นการเอาแต่ใจตนเองเป็นหลัก จะใช้อำนาจและการข่มขู่ในการแก้ปัญหา

4.2 การร่วมมือ (collaboration) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสวงหาความร่วมมือในระดับสูงด้วย การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งมักใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจกันของผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา

4.3 การประนีประนอม (compromising) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง และแสวงหาความร่วมมือในระดับปานกลางด้วย

4.4 การหลีกเลี่ยง (avoiding) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ ผู้บริหารโรงเรียนมักจะ ไม่สู้ปัญหา ไม่พยายามหาความร่วมมือในการแก้ปัญหาในองค์กร

4.5 การยอมให้ (accommodation) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง พฤติกรรมในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งจะเน้นการเอาใจผู้อื่นถึงแม้จะไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของเขา

5. แนวคิดของ จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987) เขาแบ่งแนวคิดหลักในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งออกเป็น 2 แนวคิดหลักหรือ 2 มิติ คือ การคำนึงถึงเป้าหมายของตนเองและการคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น จากแนวคิดทั้งสองมิติเขาได้เสนอรูปแบบในการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบโดยใช้ตัวสัตว์ 5 ชนิด เป็นสัญลักษณ์ คือ

5.1 สัญลักษณ์เต่า (the turtle) หมายถึง การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี ระดับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

5.2 สัญลักษณ์ปลาฉลาม (the shark) หมายถึง การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจในการจัดการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงเป้าหมายของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.3 สัญลักษณ์หมี (the teddy bear) หมายถึง การยอมตาม เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน

5.4 สัญลักษณ์สุนัขจิ้งจอก (the fox) หมายถึง การประนีประนอม เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง

5.5 สัญลักษณ์นกฮูก (the owl) หมายถึง การเผชิญหน้า เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายงานที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาคำถามขัดแย้งได้หลายวิธี ความสามารถในการแก้ปัญหภายในให้ลดน้อยลงหรือการปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิด ที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่พัฒนางาน จึงเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผล โรงเรียนอีก ตัวหนึ่งตามแนวความคิดของมอทที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ในงานวิจัยนี้

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการบูรณาการแนวความคิดที่อธิบาย เกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาหลายแนวคิด ได้แก่ แนวคิดของสตีเยอร์ (Steers) สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin) ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel) และแนวความคิดของมอท (Mott) ซึ่งมีสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

สตีเยอร์ (Steers, 1977) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพองค์การมี 4 ปัจจัย ที่สำคัญได้แก่

1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะองค์การ ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างองค์การ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ การแบ่งงานกัน ทำตามความถนัด การจัดระเบียบรูปแบบขององค์การ ขนาดการควบคุมองค์การ และขนาดของหน่วย ทำงาน

1.2 เทคโนโลยี คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ วัตถุประสงค์ของ และ องค์ความรู้ต่าง ๆ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วย

2.1 ความผูกพันกับองค์การ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถดึงดูดคนใหม่ให้เข้าสู่ องค์การ ความสามารถดำรงรักษาคนไว้กับองค์การ ความสามารถทำให้คนในองค์การเกิดความ ผูกพันต่อองค์การ

2.2 ผลการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถต่าง ๆ และบทบาทหน้าที่ในองค์การที่ชัดเจน

3. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสลับซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอน

3.2 สภาพแวดล้อมภายในหรือบรรยากาศองค์การ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการไม่หาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อบุคลากร การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสถียร และการเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง

4. ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติทางการบริหาร คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับผลงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การ และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

จากแนวคิดของสเตียร์ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติทางการบริหารหรือที่นิยมเรียกว่า พฤติกรรมการบริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

สำหรับ สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) กล่าวถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การไว้ในหนังสือคู่มือการบริหารสู่ความสำเร็จ (success guide to managerial achievement) ซึ่งได้เขียนสนับสนุนไว้ว่า ความสำเร็จทางการบริหารทุก ๆ องค์การจะต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารพื้นฐานทุกอย่าง แต่พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารมีอยู่ 4 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ และพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982) ที่กล่าวในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานหรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ และพฤติกรรมด้านการจูงใจ

สำหรับพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ เบส (Bass, 1985) นำมาเป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ด้านการตัดสินใจใช้กรอบแนวคิดของ สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) โดยแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ แบบออกคำสั่ง (command style) แบบปรึกษาหารือ (consultation style) และแบบเห็นพ้องต้องกัน (consensus style) ด้านการจูงใจใช้รูปแบบการจูงใจตามทฤษฎีของ แมคเคลแลนด (McClelland, 1987) โดยแบ่งรูปแบบการจูงใจเป็น 3 รูปแบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliation motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) ส่วนการติดต่อสื่อสารใช้กรอบแนวคิดของ สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) โดยแบ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสาร

เป็น 3 รูปแบบ คือ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication style) การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication style) และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communication style)

ส่วนประสิทธิผล โรงเรียนผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ มอท (Mott, 1972 citing Hoy & Miskel, 1991) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินประสิทธิผลโรงเรียนควรประเมินจาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เพื่อให้ได้รูปแบบโครงสร้างทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลเพื่อยืนยันโครงสร้างในเชิงทฤษฎี ตามลำดับดังนี้

แรงจูงใจ

นักพฤติกรรมศาสตร์ (behavioralist) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ขึ้นในตัวบุคคล (คิน ปรัชญาพฤทธิ์, 2533) สำหรับ เดวิด (David, 1985) ได้เสนอหลักการจัดลำดับตัวแปรเชิงสาเหตุไว้ว่า ตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนตัวแปรอื่น มีความคงตัวไม่เปลี่ยนแปลงหรือไม่เคยเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาหนึ่ง ให้กำหนดเป็นตัวแปรเบื้องต้นของตัวแปรอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังและเปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย อันเนื่องมาจากอิทธิพลของตัวแปรหรือปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อน จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้จัดตัวแปรแรงจูงใจ ซึ่งมี 3 ตัวแปรได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliation motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) ให้เป็นตัวแปรประเภทตัวแปรภายนอก (exogenous variable) ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรภายใน (endogenous variable) อีก 9 ตัวแปร คือ ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ แบบออกคำสั่ง (the command style) แบบปรึกษาหารือ (the consultation style) แบบเห็นพ้องต้องกัน (the consensus style) ด้านการสื่อสาร ได้แก่ แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication) แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication) แบบแนวนอน (horizontal communication) และด้านประสิทธิผลโรงเรียน (school effectiveness) โดยมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและโดยทางอ้อมผ่านตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยนำเสนอตามที่ได้รวบรวมมาตามลำดับดังนี้

วิสุทธิ์ ราชศรี (2532) ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยสำคัญอันดับ

แรกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนด้านโครงการ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพการจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ลำดับต่อมา บัญญัติ แสงดี (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับ แมคเคนซี (McKenzie, 1987) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์ของครู การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การควบคุมงาน ผลของงานตามเป้าหมาย และการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ ได้ 66 เปอร์เซนต์ ส่วน นวลนวิ ประเสริฐสุข (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในอาชีพ และยังพบอีกว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลส่งผลต่อความสำเร็จผ่านรูปแบบความเป็นผู้นำ ผลงานของ ทศนิ วงศ์ยืน (2537) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ลักษณะเด่นประการหนึ่งของนักพัฒนาที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผล คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง นอกจากนี้ เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536) ทำการศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาพการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กล่าวว่า การใช้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) หรือแรงจูงใจภายในมักจะเกิดขึ้นในความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliation motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) มักเกิดขึ้นในความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนได้ โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและโดยทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและโดยทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบสสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ 69.26 เปอร์เซนต์ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) ได้ศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์ในทางบวก ส่วน อภิวรรณ แก้วเล็ก (2541) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ใน 2 มิติ คือ ส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ ส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่งผลต่อความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน สำหรับ ภิญญ์ โชติแดง (2543) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5 สำหรับงานวิจัยต่างประเทศพบว่า คิง (King, 1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือ multifactor leadership questionnaire ของเบส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สำหรับ มอริอาร์ตี้ (Moriarty, 1989) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่และโครงสร้างโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกระดับมัธยมศึกษา จำนวน 47 โรงเรียน ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ซึ่งประเมินประสิทธิผลของ

โรงเรียนโดยใช้แนวความคิดพื้นฐานของพาร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วน เซอร์ซอก (Herzog, 1990) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนมัธยมที่ไม่ใช่ของรัฐและโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในปีเดียวกัน กูดฮาร์ท (Goodhart, 1990) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของครูใหญ่สามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ในปีถัดมา อาดัมส์ (Adams, 1993) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์การและผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษาใน 60 โรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การในทางบวกและเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานี และคาร์เวอร์ แคมป์เบลล์, คอรัลลี และนิสแทรนด์ (Sergiovanni & Carver, 1980; Campbell, Corbally & Nystrand, 1983 อ้างอิงจากสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, ม.ป.ป.) ได้สรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจัยด้านบุคคลซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) กล่าวว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปรึกษาหารือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ที่อธิบายว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยวิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมปรึกษาหารือ (consultation) ถึงภารกิจที่ปฏิบัติให้สำเร็จ สำหรับ ทิชี และเดวันนา (Tichy & Devanna, 1986) อธิบายว่า การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (vision) ที่กว้างไกลที่นำความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องถ่ายทอดความคิดของคนสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีส่วนร่วมและจะต้องเป็นความคิดที่เกิดจากการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (consensus)

ส่วน แวกเนอร์ ธรี และฮอลแลนด์เลอร์ (Wagner III & Hollander, 1995 อ้างอิงจากคุณวุฒิ คนฉลาด, 2540) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะนิยมใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ 4 แบบ คือ 1) การตัดสินใจแบบอัตนิยม (autocratic) หรือแบบออกคำสั่ง (command) 2) แบบปรึกษาหารือ (consultation) 3) แบบร่วมมือ (participative) ที่ต้องเห็นพ้องต้องกัน (consensus) และ 4) แบบมอบอำนาจ (delegative)

จากแนวความคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดย

พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและโดยทางอ้อมผ่านพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือและการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและโดยทางอ้อมผ่านพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือและแบบเห็นพ้องต้องกัน

การตัดสินใจ

มันทนา คุปตะพันธ์ (2538) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด รองลงมาคือแบบการร่วมปรึกษา แบบอัตรารับได้โดยแสวงหาข้อมูล แบบการมอบหมาย และแบบอัตรารับได้โดยสมบูรณ์ ตามลำดับ วันชัย บุญทอง (2542) ทำการวิจัยแบบการตัดสินใจของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอใช้แบบการตัดสินใจหลายแบบ แต่แบบที่ใช้มากที่สุดคือ แบบที่ 5 คือ ร่วมปรึกษารับได้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วร่วมกันตัดสินใจ แบบที่ใช้รองลงมาคือ แบบที่ 4 คือ ปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 3 คือ ปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 2 คือ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือ แบบที่ 1 คือ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง ธิติยา จันทพลาบูรณ์ (2536) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีแบบ พฤติกรรมตัดสินใจสั่งการมากที่สุดในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมปรึกษารับได้หรืออธิบายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจร่วมกัน นิวัดี สุวรรณ (2531) ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พิศพงษ์ ดาราไทย (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 12 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน จอห์นสัน (Johnson, 1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ นอกจากนี้ เพอร์สัน (Person, 1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัย

ชุมชนในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษาจากกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วินุญย์ โทณะบุตร (2540) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับทิศทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (command) ผู้บริหารมักใช้การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication) ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication) ส่วนพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (consultation) และแบบเห็นพ้องต้องกัน (consensus) ผู้บริหารจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ รัตติกรณ์ จงวิทล (2543) ซึ่งได้แก่การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication) และแบบแนวนอน (horizontal communication) โดยมีเงื่อนไขที่กลุ่มเป้าหมายที่จะติดต่อสื่อสารเป็นหลัก อาทิ ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะใช้ทิศทางการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารก็จะใช้ทิศทางการติดต่อสื่อสารผ่านรูปแบบแนวนอน เป็นต้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยพฤติกรรมการตัดสินใจแบบออกคำสั่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและโดยทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการบริหารการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ส่วนพฤติกรรมการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือและแบบเห็นพ้องต้องกัน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนและแบบแนวนอน

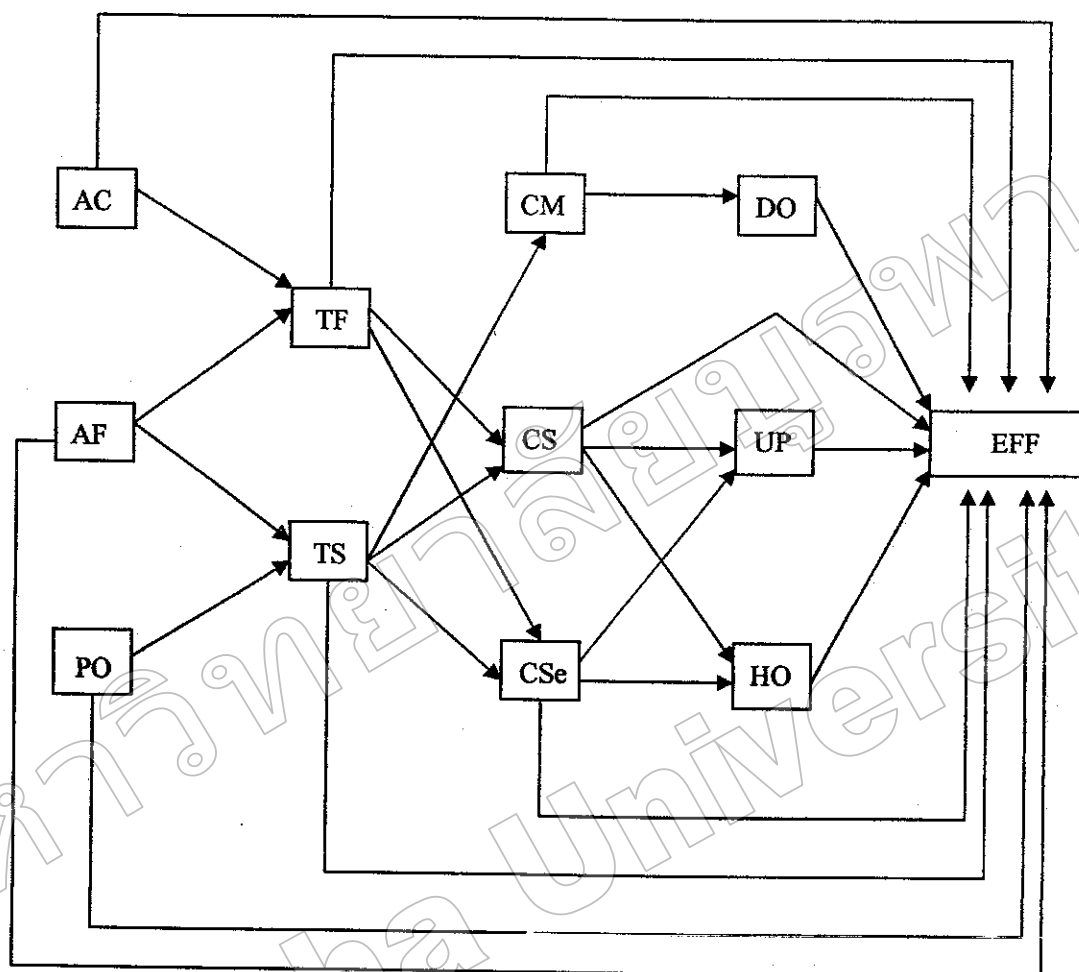
การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงหน่วยต่าง ๆ ในสังคม รูปแบบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์การ ดังนั้นหากผู้บริหารองค์การไม่มีเทคนิควิธีการ รูปแบบและกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก็ยากที่องค์การจะบรรลุถึงความสำเร็จได้ (Steers, 1977) เฟอรรันดิโอ (Ferrandio, 1985) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ไพบูลย์ (2529) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณีกรมสรรพากร

กระทรวงการคลัง ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จในงาน กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของระดับคณะพบว่า การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของระดับ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานเทศบาลนครสาขานิติศึกษา พบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของ ความมีประสิทธิภาพของการสื่อสารสามารถทำนายประสิทธิภาพของการได้ 51 เปอร์เซนต์ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2526) กล่าวว่า ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่มีประสิทธิภาพก็คือ แรงจูงใจภายใน องค์การและพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารองค์การ นอกจากนี้ มิลตัน (Milton, 1981) ได้กล่าวถึงแบบจำลองของพฤติกรรมขององค์การไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นบทบาทที่สำคัญในการปรับพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร และจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพโรงเรียน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและเป็นตัวแปรที่ส่งผ่านอิทธิพลโดยทางอ้อมของตัวแปรด้านแรงจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการตัดสินใจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่อธิบายพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างโมเดลเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปร เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliative motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) การตัดสินใจ ได้แก่ แบบออกคำสั่ง (the command style) แบบปรึกษาหารือ (the consultative style) แบบเห็นพ้องต้องกัน (the consensus style) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication) แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication) และแบบแนวนอน (horizontal communication) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองเส้นทางสมมุติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากภาพที่ 3 เป็นแบบจำลองเส้นทางแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของตัวแปรพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และคำย่อสำหรับอธิบายแบบจำลอง ดังนี้

	แทน	ตัวแปรสังเกตได้
	แทน	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม
AC	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
AF	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ

PO	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
TF	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
TS	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
CM	หมายถึง	การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง
CS	หมายถึง	การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ
CSe	หมายถึง	การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน
DO	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
UP	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน
HO	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน
EFF	หมายถึง	ประสิทธิผลโรงเรียน