

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว
2. พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร
 - 2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.3 ระบบการบริหาร 4 ระบบ
 - 2.4 องค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหาร
 - 2.4.1 การเป็นผู้นำ
 - 2.4.2 การจูงใจ
 - 2.4.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.4.4 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
 - 2.4.5 การตัดสินใจ
 - 2.4.6 การกำหนดเป้าหมาย
 - 2.4.7 การควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 2.4.8 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร: สถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์กร: สถานศึกษา
 - 3.2 การประเมินประสิทธิผลองค์กร
 - 3.3 เครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์กร
 - 3.4 เกณฑ์บ่งชี้ประสิทธิผลสถานศึกษา
 - 3.4.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
 - 3.4.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
 - 3.4.3 ด้านความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 3.4.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

สภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาด้านวิชาการ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2547)

1. ระดับปฐมวัย เพื่อให้แก่นักเรียนก่อนวัยเรียนการศึกษาระดับชั้นทุกคน ได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ได้ตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย และความเป็นสากล สามารถประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อตามความถนัด ความสามารถของแต่ละบุคคล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว แบ่งเป็น 2 เขต ดังนี้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย 5 อำเภอ ดังนี้

2.1.1 อำเภอเมืองสระแก้ว	มีสถานศึกษาในสังกัด	65 แห่ง
2.1.2 อำเภอเขาฉกรรจ์	มีสถานศึกษาในสังกัด	28 แห่ง
2.1.3 อำเภอวังน้ำเย็น	มีสถานศึกษาในสังกัด	28 แห่ง
2.1.4 กิ่งอำเภอวังสมบูรณ์	มีสถานศึกษาในสังกัด	17 แห่ง
2.1.5 อำเภอคลองหาด	มีสถานศึกษาในสังกัด	22 แห่ง
2.1.6 สถานศึกษาสังกัดเอกชน		5 แห่ง
รวมทั้งสิ้น		165 แห่ง

สถานศึกษาทั้งหมดมีจำนวน 165 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

148 แห่ง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 12 แห่ง และสถานศึกษาเอกชน 5 แห่ง

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ประกอบด้วย 4 อำเภอ ดังนี้

2.2.1 อำเภออรัญประเทศ	มีสถานศึกษาในสังกัด	28 แห่ง
2.1.2 อำเภอวัฒนานคร	มีสถานศึกษาในสังกัด	19 แห่ง
2.1.3 อำเภอตาพระยา	มีสถานศึกษาในสังกัด	79 แห่ง
2.1.4 กิ่งอำเภอโคกสูง	มีสถานศึกษาในสังกัด	15 แห่ง
2.1.5 สถานศึกษาสังกัดเอกชน		5 แห่ง
รวมทั้งสิ้น		146 แห่ง

สถานศึกษาทั้งหมด 146 แห่ง แยกเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 132 แห่ง
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 9 แห่ง และสถานศึกษาเอกชน 5 แห่ง

สภาพปัญหาสำคัญด้านคุณภาพการศึกษา

นักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วทั้ง เขต 1 และเขต 2 มีศักยภาพด้านวิชาการค่อนข้างต่ำ วัดจากผลการทดสอบระดับชาติ (National Test) ประจำปีการศึกษา 2546 เขต 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ภาษาไทย คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 38.35 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุด คือ ภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 31.71 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ภาษาไทย คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 48.14 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุด คือ วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 30.48 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2548) ส่วนผลการทดสอบระดับชาติ (National Test) ประจำปีการศึกษา 2546 เขต 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาที่ได้คะแนนสูงสุด คือ ภาษาไทย คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 40.00 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุด คือ ภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 31.13 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาที่ได้ คะแนนสูงสุด คือ สังคมศึกษา คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 38.54 วิชาที่ได้คะแนนต่ำสุด คือ วิชา ภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 28.30 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2548)

จากคะแนนเฉลี่ยดังกล่าว จะเห็นว่าผลการทดสอบระดับชาติของนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 และเขต 2 อยู่ในระดับต่ำทั้งสิ้น ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ จากการนิเทศติดตาม พบว่า ผู้เรียนส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ผู้เรียนส่วนใหญ่ขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ และมีความสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนน้อย คุณภาพของผู้เรียนบางส่วนต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนส่วนใหญ่มีปัญหาครอบครัวยากจน ทำให้การมาเรียนไม่สม่ำเสมอ มีปัญหาการจัดหาอุปกรณ์การเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2548, หน้า 42)

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนไทยที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นทั้ง คนดี เก่ง มีความสุข มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารใหม่ โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ดังขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32)



พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้บริหาร

ในการดำเนินงานขององค์การใด ๆ การบริหารงานมักจะเกี่ยวข้องอยู่กับเรื่ององค์การรูปแบบ (Formal Organization) ผู้นำ (Leader) งาน (Task) และกลุ่มผู้ร่วมงาน (Work Group) (Halpin, 1966, p. 34) ซึ่งเรียกรวมกันว่า สังคมการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ย่อมอาศัยบุคคลหนึ่งเป็นหลักหรือแกนนำ เพื่อให้กลุ่มอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข การมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับ “พฤติกรรมผู้นำหรือการเป็นผู้นำ” ซึ่งหมายถึง ความสามารถของผู้นำ ในอันที่จะทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กลุ่มด้วยความเสียสละ กระตือรือร้น และมั่นใจ (ไพศาล ชาญสูงเนิน, 2542, หน้า 21)

ความสำเร็จขององค์การทุกแห่งนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์การ ในโรงเรียนผู้นำก็มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อคุณภาพการศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียน ในการแสวงหาคุณภาพการศึกษา สิ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ (Hoy & Miskel, 1991, p. 251) ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากได้บริหารงานตามความรับผิดชอบโดยปราศจากการเป็นผู้นำ แต่ผู้บริหารทุกคนก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้าสามารถเรียนรู้และปฏิบัติทักษะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะแยกแยะผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศ ออกจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโดยทั่วไป (อำนาจ ชัยนันทนคร, 2544, หน้า 17) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นตัวหลักที่สำคัญต่อองค์การ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติ พฤติกรรมในการบริหารที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร อาจแบ่งวิวัฒนาการได้เป็น 3 ยุค คือ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารโดยเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการบริหารตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) โดยในที่นี้จะพิจารณาตามแนวพฤติกรรมศาสตร์เท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย แนวความคิดต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของเลวิน, ลิฟพิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt & White, 1939, pp. 271-299) เป็นผู้บุกเบิกการศึกษาภาวะผู้นำแบบกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader) คือลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยถืออำนาจเป็นใหญ่ ยึดตนเองเป็นหลักโดยวางแผนและตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสช่วยกันวางแผนนโยบายและตัดสินใจ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ ผู้ร่วมงานเป็นผู้วางแผนและการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจโดยอิสระ ปราศจากผู้นำ

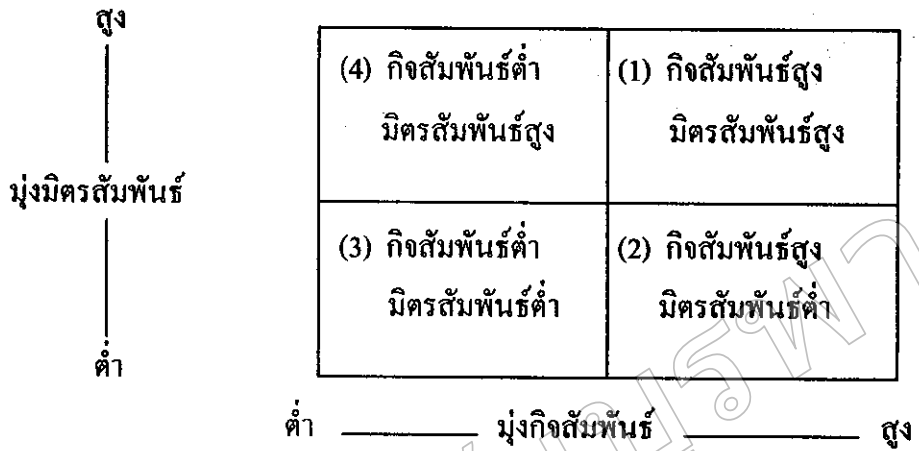
ผลงานวิจัยพบว่า ผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตนิยม และแบบเสรีนิยม ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกับผู้บริหารโรงเรียน (Kimbrough & Burkwt, 1990, p. 114)

2. พฤติกรรมทางการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership) เฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และได้รับพัฒนาโดย ฮาลปิน (Halpin, 1959, p. 4) และคณะวิจัยในสถาบันวิจัยธุรกิจ (Bureau of Business Research) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างาน จะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติด้วยกัน คือ

2.1 มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นตามความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธี และกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ กล่าวคือ มุ่งผลของงานเป็นสำคัญ

2.2 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ขกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียว ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

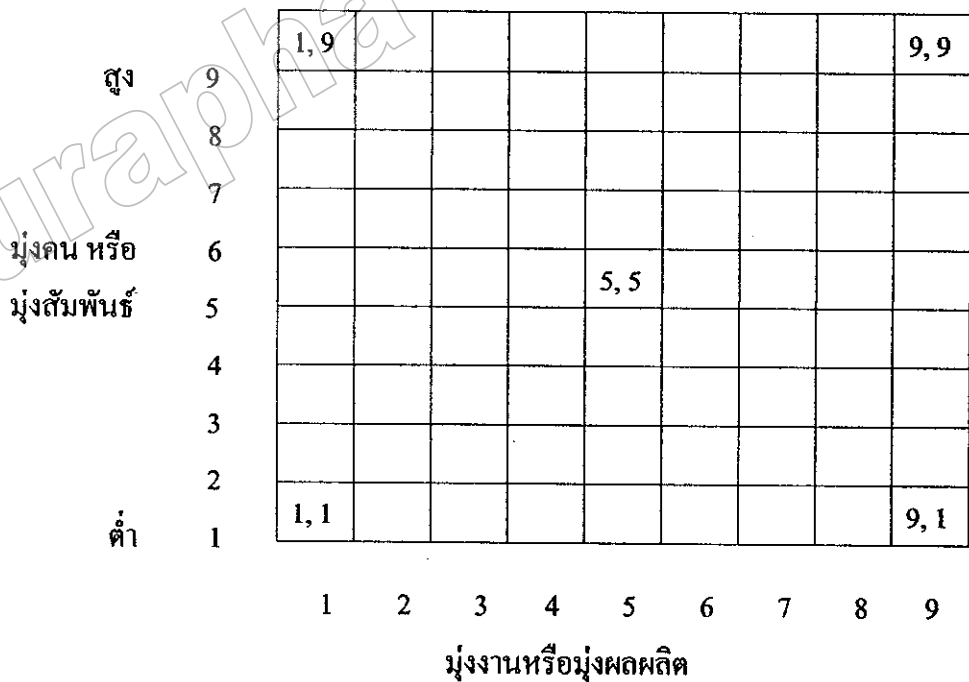
ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาใน 2 มิตินี้แล้ว แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้นำบางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงาน จะเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มเป็นสำคัญ และบางพวกก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติ ขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้ง 2 มิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ (DuBrin, 1999, p. 83)

3. พฤติกรรมทางการบริหารตามตารางการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลค และ

มูตัน (Blake & Mouton, 1964, pp. 8-12) เบลค และมูตัน ได้วางโครงการเพื่อพัฒนาฝ่ายบริหาร สร้างตารางการบริหาร (Managerial Grid) ขึ้นตามแนวคิดนี้ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ใหญ่ๆ คือ มุ่งงาน และมุ่งคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรจะต้องเป็นผู้นำทั้ง ด้านงานและคน ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตารางการบริหารตามตารางการบริหารของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964)

ผู้นำแบบ (1, 1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจ และไม่มุ่งหวังผลของงาน บริหารงานเฉื่อยชาแบบ เข้าชาม เย็นชาม

ผู้บริหารแบบ (1, 9) เป็นผู้นำแบบกลุ่มลูกทุ่ง มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด สร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิต

ผู้นำแบบ (9, 1) เป็นผู้นำที่จะให้งานสำเร็จโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง

ผู้นำแบบ (9, 9) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคน และผลของงาน ชอบทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ทำให้งานประสบผลสำเร็จสูง และคนก็พอใจ

ผู้นำแบบ (5, 5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้ง 2 ด้าน ในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานพอใจบ้าง ผลงานเร็วปานกลาง

4. พฤติกรรมการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies)

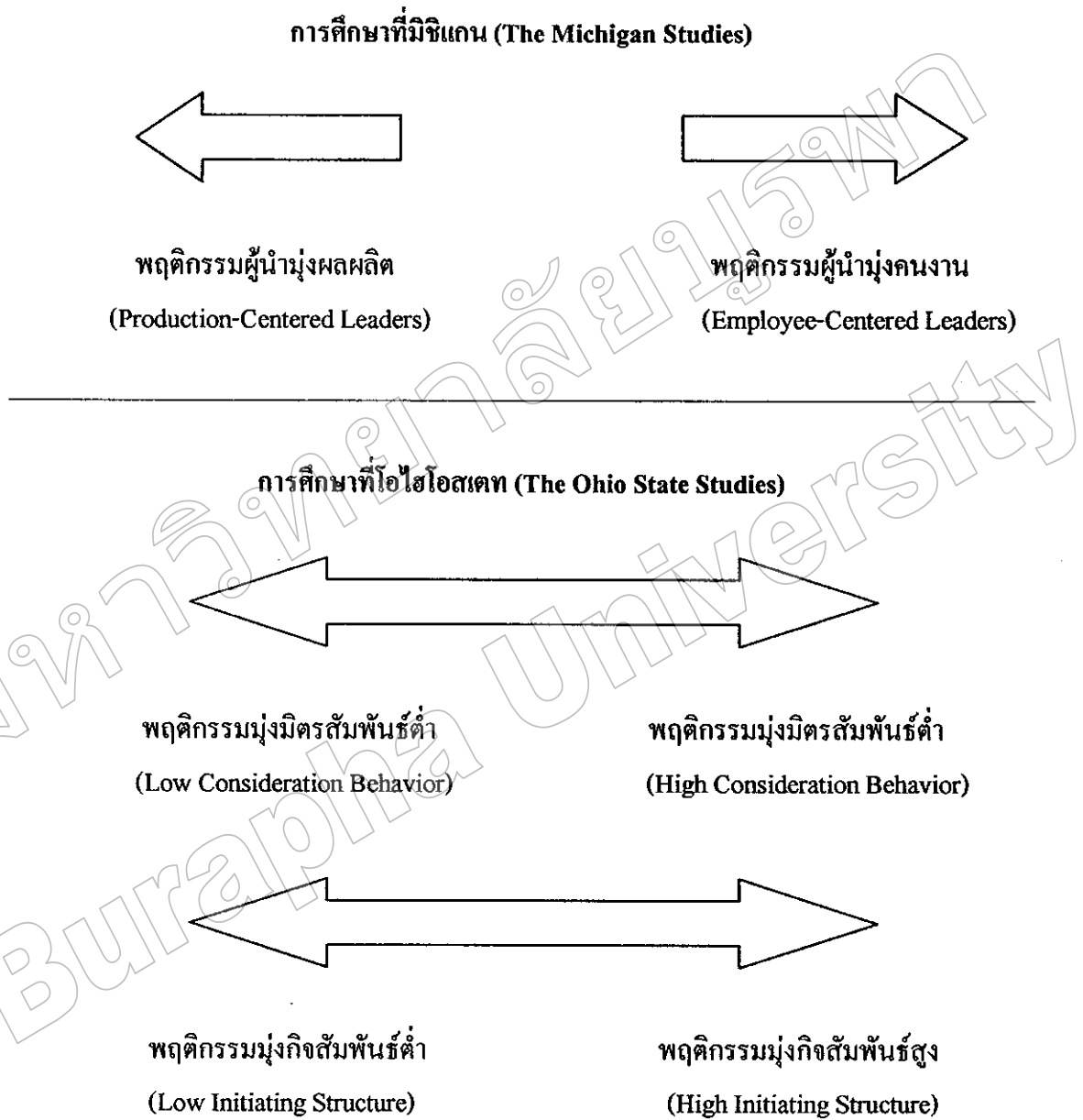
ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่โอไฮโอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

4.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

4.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรม มุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่าง พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ (Two Dimension)

โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังกล่าวมาแล้ว



ภาพที่ 5 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่มิชิแกน และ โอไฮโอสเตต
(Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

สรุปในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำอยู่หลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงผู้เดียว ในสถานศึกษาแต่ละแห่งผู้นำก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีฐานะและบทบาทที่สำคัญที่สุด ในการที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ กระตือรือร้น และมั่นใจ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management)

ในการบริหารองค์การนั้น นอกจากผู้บริหารซึ่งมีบทบาทสำคัญในองค์การแล้ว สมาชิกหรือบุคคลในองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์การก้าวหน้าไปได้ด้วยดี การบริหารในปัจจุบัน จึงพยายามหาวิธีการที่จะให้มีการยอมรับและความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร และผู้ที่อยู่ในองค์การ แนวความคิดหนึ่งของการบริหารก็คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ที่มีความเห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเอง และการควบคุมตนเอง จะช่วยให้บุคคลรู้จักพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง ในด้านการตัดสินใจ การแสดงออก เทคนิคการควบคุมงาน ตลอดจนทัศนคติและความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ตามแนวคิดของ อาร์กิส (Argyris, 1964 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 68)

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คริส อาร์กิส (Chris Argyris) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ (Argyris, 1964 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 69)

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์การย่อมมีความผูกพันกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว
2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์การ ทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

จันทร์านิ สงวนนาม (2545, หน้า 69) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมภายใต้การตัดสินใจที่ดี แต่อาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 165) กล่าวว่า การบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นเทคนิคการบริหารที่มีที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการคือ มุ่งที่จะให้สมาชิกในองค์การมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือเป็นกลุ่ม ให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 73) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการตัดสินใจ ที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบทำงานโดยการควบคุมตนเอง (Internal Locus of Control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 200) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างกำลังใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้น การมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย เทคนิคการบริหารตามแนวความคิดนี้ถือว่าการรวมเอาเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน (The Integration of Individual and Organization Goals) โดยผู้บริหารจะจัดสภาพการบริหารและวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลในองค์การ ให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของเขา และควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

สรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในสังคมประชาธิปไตย จำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้

ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน จึงถือว่าเป็นการใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อดี ดังนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 71) ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร

1. ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
2. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
4. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
5. ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
6. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ช่วยให้งานมีความรู้สึกรู้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ ควรจะระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ เพราะอาจจะทำให้เกิดอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบ และการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์การมีแนวคิดเรื่องทฤษฎีการจูงใจที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Motivation Theory) มาสโลว์ (Maslow, 1970) มีความเชื่อว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ครอบคลุมนับตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการขั้นสูง แต่หากความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำ ก่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบเขตไม่จำกัด

3. ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์เบอร์ก (Herberg's Motivation Theory) เฮร์เบอร์ก (Herberg, 1959) อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 71) มีความเชื่อว่า ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน ประกอบด้วย

- 3.1 ความสำเร็จในงานที่ทำ
- 3.2 การได้รับการยอมรับ ยกย่อง และนับถือ
- 3.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- 3.4 ลักษณะของงานที่ทำ
- 3.5 ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3.6 ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

4. จากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ อากิริส (Argyris) พบว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคิด และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 72)

เทคนิคการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบ และร่วมมือกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรมีเทคนิคในการบริหารงานดังนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 72)

1. ใช้กับกลุ่มงานเฉพาะกิจ และในรูปแบบคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
2. ใช้ในรูปแบบของกรรมการให้คำแนะนำ
3. การนำแนวความคิดของหนูดเชื่อมโยง (Linking Pin) มาใช้
4. ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู (Open Door)
5. ใช้การระดมความคิด
6. ใช้กับการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
7. ใช้การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 73)

1. ระดับบุคคล (Individual) เป็นวิธีการพิจารณา และปรับปรุงบุคคลให้ดีขึ้น มี 3 แบบ คือ
 - แบบที่ 1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้
 1. ให้เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของมนุษย์
 2. ให้รู้จักยอมรับและพัฒนาตนเอง
 3. ให้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น
 4. ให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น

5. เพื่อให้มีความสุข มีขวัญและกำลังใจขึ้น

6. เพื่อให้การทำงานดีขึ้น

แบบที่ 2 ใช้กับการวิเคราะห์การติดต่อ (Transactional Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วยภาษาพูด และไม่ใช้ภาษาพูดระหว่างบุคคล ซึ่ง Eric Bern ชี้ให้เห็นว่า การติดต่อระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ

1. แบบพ่อ-แม่ ผู้ปกครอง (Parents)

2. แบบผู้ใหญ่ (Adult)

3. แบบเด็ก (Child)

แบบที่ 3 การนั่งสมาธิแบบควบคุมจิต (Transcendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์

2. ระดับกลุ่มบุคคล (Group) สามารถใช้กับวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ใช้กับการรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping)

2.2 ใช้กับการฝึกอบรมเพียงในนาม (Norminal Group Technique) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารกันด้วยวาจา เป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการใช้คำตอบที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยสมาชิกแต่ละคนจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็นโดยไม่พูดจាកัน

2.3 ใช้เทคนิคเดลไฟ (Delphi Technique) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้ตัดสินใจกำหนดกลุ่มที่ปรึกษา และกลุ่มผู้ตอบ แล้วสร้างแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ ผู้ตอบก็จะตอบมายังทีมที่ปรึกษา แล้วสรุปการตอบแบบสอบถาม

กล่าวโดยสรุป ในการบริหาร ไม่ว่าองค์การใดต่างก็มุ่งที่จะสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จ แม้ว่าจะแบ่งแยกจากการทำงาน ซึ่งเป็นการกิจสำคัญขององค์การไปให้แต่ละบุคคลปฏิบัติแล้วก็ตาม แต่การที่จะให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การ ถ้าในการปฏิบัติงานมีความไม่เข้าใจ หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และมีได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การแล้ว การบริหารงานขององค์การก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยยาก

ระบบการบริหาร 4 ระบบ

จากการศึกษาวิจัยของ ลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 14-24) เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ซึ่งมีแนวคิดมาจากการศึกษาวิจัยทางพฤติกรรมกรรมการบริหาร ทำให้เขาได้เสนอสิ่งที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีการบริหาร ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ และเรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ (Exploitative Authoritative) ระบบการบริหารแบบ ผู้บริหารจะมีอำนาจสมบูรณแบบ เขาจะเชื่อและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการลงโทษ มีการให้รางวัลบ้างเป็นบางครั้งบางคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Authoritative) ระบบการบริหารงานแบบ ผู้บริหารจะใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ และวิธีการมากขึ้น ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการให้รางวัล มีการลงโทษบ้างในบางครั้งยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ยอมรับเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative Group) ระบบการบริหารแบบ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการปรึกษาหารือ แต่ยังไม่ได้ไว้วางใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณแบบ พยายามที่จะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงานใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจในการทำงาน มีการใช้การลงโทษบ้างเป็นบางโอกาส การติดต่อสื่อสารภายในองค์การใช้จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไป การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหาร แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างเป็นบางเรื่อง

ระบบที่ 4 ระบบกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบการบริหารแบบ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารในระบบนี้มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาสมบูรณแบบ การทำงานยึดการร่วมมือกันในกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปเงิน และการกระตุ้นให้กลุ่มผูกพันกับองค์การด้วยการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน รวมทั้งกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

ลิเคอร์ทมองว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนของกลุ่ม รวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ จะต้องรับเอาทัศนคติที่สนับสนุนที่พวกเขามีความต้องการ ค่านิยม แรงบันดาลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน

โดยทั่วไปลิเคอร์ทพบว่า ผู้บริหารที่ประยุกต์ใช้ระบบที่ 4 กับการดำเนินงานของพวกเขาก็จะบรรลุความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง ยิ่งกว่านั้น เขาสังเกตเห็นว่าแผนงานและบริษัทที่บริหารโดยระบบที่ 4 จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เขาอ้างเหตุผลว่า ความสำเร็จส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

จากระบบการบริหาร 4 ระบบ ลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 197-211) เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารที่ได้ทั้งงาน ทั้งน้ำใจคน และผลผลิตสูง ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งแบบบริหารทั้ง 4 ระบบนั้น แบบการบริหารใดจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติหรือสภาพการจัดองค์การบริหารขององค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

1. การเป็นผู้นำ
 2. การจูงใจ
 3. การติดต่อสื่อสาร
 4. การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
 5. การตัดสินใจ
 6. การกำหนดเป้าหมาย
 7. การควบคุมการปฏิบัติงาน
 8. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
- ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตและความสำเร็จขององค์การ ถ้าปราศจากผู้นำที่มีประสิทธิผล ก็เป็นการยากสำหรับองค์การที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมาย ดังที่ พรณพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 1) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ ว่า ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี ดูจุดหมายที่ตั้งงาม

ความหมายของภาวะผู้นำ

การที่ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความสำเร็จขององค์การ จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง ซึ่ง คูนท์ และ ไวซริช (Koontz & Weihrich, 1990, pp. 344-345) ขยายความว่า เป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจ และกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการ คือ

1. อำนาจ คือ ความสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพและในวิธีการที่รับผิดชอบ
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับคน คือ ความสามารถในการจูงใจคน ในเวลา และสถานการณ์ที่ต่างกันได้

3. การคล้อย คือ ความสามารถที่จะคล้อยให้ผู้ตาม ใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ให้ผู้ตามมีความเสียสละ และภักดีต่อผู้นำและองค์การ

4. บรรยายภาพ คือ ความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยายภาพที่จะนำไปสู่การตอบสนอง และการปลุกเร้า การจูงใจศิลปะ หรือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้มีอำนาจ เป็นการจูงใจบุคคลให้กระทำ โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่โดยวิธีการสื่อสารโดยบุคลิกภาพ และพฤติกรรม มากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นหน้าที่ของกลุ่ม ไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะมีบุคคลหนึ่งสามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิด และปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นนี้ เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Owens, 1991, p. 132)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ ที่ตัดสินใจว่าจะอะไรที่ควรจะทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำตามทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ระบบที่จะทำให้ครูได้สอน และนักเรียนได้เรียนดีที่สุด ทำให้สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากที่สุด ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และต้องสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของโรงเรียนในปัจจุบันได้ เพื่อที่จะนำไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ดี (Hughes, 1994, p. 8) ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูง เป็นเงื่อนไขสำคัญของการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยการความสะดวกในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มิใช่สั่งให้เปลี่ยนแปลง (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2545, หน้า 64)

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหาร หรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์การ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้มีอำนาจนั่นเอง ดังที่ ดร.คเกอร์ (Drucker, 1968, p. 272) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ จากนิยามดังกล่าวมีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้คนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบคือ อำนาจ (Power) อำนาจนี้มีที่มาจากหลายแหล่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ ดังนี้ (Bartol et al., 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 106)

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น

2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษา หรือการฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น

3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น

4. อำนาจในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร

6. อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่นการใช้อำนาจที่มีประสิทธิผล (Effective) ผู้บริหารพึงคำนึงถึง ปฏิกริยาที่อาจจะได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ลักษณะ คือ ปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพัน (Commitment) ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายอยู่ในระดับสูง ปฏิกริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (Compliance) มีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และปฏิกริยาแบบต่อต้านขัดขืนหรือไม่เห็นด้วย (Resistance) โดยดูเหมือนจะยอมรับ แต่ปฏิบัติตามอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กร มีข้อสังเกตว่า การใช้อำนาจเชิงอ้างอิง และอำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญอาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบแรกมากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจในการให้รางวัล อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สองได้มากกว่า ในขณะที่การใช้อำนาจในการลงโทษ อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สามได้มากกว่า (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 106)

มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเกิดจากลักษณะ (Traits) ไດบ้างที่ทำให้ผู้นำ (Leader) แตกต่างจากผู้ที่มีไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leader) คำว่า ลักษณะในที่นี้ หมายถึง ทั้งคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา การแสดงออก เป็นต้น และลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทางสังคม และตำแหน่งทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ซึ่งพบว่า ไม่มีลักษณะใดที่ทำนายหรือจำแนกผู้นำให้แตกต่างจากผู้มีไม่ใช่ผู้นำได้ อย่างไรก็ตาม หากจะมีผลการวิจัย ค้นพบเพิ่มเติมว่าลักษณะ (Traits) มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำหรือไม่ก็ตาม แต่ในปัจจุบันมีผู้เชื่อถือกันมากกว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำได้กระทำมากกว่ากับลักษณะที่ผู้นำมี ดังนั้น การศึกษาวิจัยในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่า (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 107)

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่งสูง แต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ควรมียุทธลักษณะต่อไปนี้ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 69-70)

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี อย่างน้อยที่สุดก็ต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถเชิงจินตนาการ (Imagination)
 - 1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะชวนหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ
 - 1.3 มีวิจารณญาณ (Judgement) โดยทั่วๆ ไปแล้ว วิจารณญาณดี หมายถึง ความคิดที่จะตัดสินใจปัญหา หรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่าง ๆ ไปในทางที่ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริง และศีลธรรมอันดี
 - 1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำในโลกที่ก้าวหน้า ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วย การปรับตัวของผู้หน้านั้น หมายถึง ทั้งการปรับตนเอง และการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลง หรือผลักดันไปในแนวทางใด
 - 1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยัน ทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ขวัญของกลุ่ม อาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์กร ผู้นำที่มุ่งผลดีอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจงาน จะเกิดการลางาน ขาดงาน การเปลี่ยนงานกันมาก ไม่มีการหาโอกาสและเวลา ที่จะคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร
4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะ ในองค์กร และในบางกรณีอาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-Balanced) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาควคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤต ไม่เป็นคนเด๋ยวดีเด๋ยวร้าย ไม่หงุดหงิด จีบ้น จู้จี้ และไม่จี้ร่าคาญจนเกินไป
6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัว และเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

ผู้นำที่ขาดกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่ปฏิบัติการนำไปตามรูปแบบ และระเบียบวิธีที่กำหนด โดยระบบเบื้องต้น มิได้มีความคิดที่จะพลิกแพลงหรือไม่มีชั้นเชิงใด ๆ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดออกมาในรูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

7. ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นสิ่งคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้ หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณฐิอำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือ และอาจเกิดจากรายการบังคับบัญชาโดยตรง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ผู้นำควรมี คือ การมีสุขภาพดี มีความสุขุม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีความซื่อสัตย์ มีศีลธรรม และคุณธรรม ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จ เป็นผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงาน ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด

2. การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนอาจมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนเองอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานจะสม่ำเสมอ และมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรม ให้แต่ละบุคคลใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ฮิคส์ (Hicks, 1967, p. 234) ได้กล่าวว่างานชิ้นแรกของผู้บริหาร คือ ทำให้องค์การทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ซึ่งวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้อย่างดี คือ วิธีการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ครุมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน วิธีการจูงใจขั้นพื้นฐานคือการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การที่ตั้งไว้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 92)

ในการเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริง คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การร่วมมือกันทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา วิธีการที่ผู้นำองค์การจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปด้วยดีนั้นมีหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยม

ยกย่องกันมาก คือ การสร้างแรงจูงใจ (จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 201)

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้และความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบันนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เช่นเดียวกับ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงข้าม หากองค์กรใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมลดต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลในองค์การ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากยิ่งขึ้น (จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 202)

ความหมายของการจูงใจ มีผู้นิยามความหมายของการจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้ ชูร์เดน และเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968, p. 297) ได้ให้ความหมายว่า “การจูงใจนั้นเป็นความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมา”

คู้น และ โอคอนเนล (Koont & O'Donnel, 1974, p. 297) กล่าวว่า “การจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคลแต่ละคน หรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา”

ลูทธานส์ (Luthans, 1985) กล่าวว่า “แรงจูงใจ เป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ จะเกิดจากความต้องการ (Needs) ทำให้เกิดแรงขับ (Drives) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) (Luthans, 1985 อ้างถึงใน จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 202)

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545, หน้า 216) กล่าวว่า “การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมตามจริง หรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นเล็งเห็นแล้วว่า พฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเอง และ/หรือสังคมภายนอก”

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อ หรือ สิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจาก

การจูงใจภายนอก เช่น การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ด้วยการกำหนดทิศทางหรือตั้งเป้าหมายที่จะแสดงพฤติกรรม เพื่อให้สนองความต้องการ เมื่อสนองความต้องการได้แล้ว แรงขับจะลดลง บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะวนเข้าสู่การเกิดแรงขับอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินเป็นกระบวนการเรื่อยไปจนสู่ความพึงพอใจ

ประเภทของการจูงใจ นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 203)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิด คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทักษคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา จะเป็นผลดีต่อการทำงานอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

บีช (Beach, 1965) แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ (Beach, 1965 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 204)

1. การจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ” (Anxiety Reducing Motivation) หรือ “การจูงใจแบบใช้ไม้แครอท” (Carrot Approach) การจูงใจในแง่บวกคนจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญ สำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. การจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง” (Stick Approach) มักใช้วิธีการจูงใจที่ตรงข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การตำหนิ ตีเตือน ถ้าหากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ มีหลายทฤษฎีที่มีทั้งความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันในแนวความคิด จากการวิจัยพบว่า ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกัน ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายได้แก่ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของเทย์เลอร์ (Taylor, 1911)

ในหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เทย์เลอร์เชื่อว่า การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นการจูงใจคนในการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนที่เป็นรายได้ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน เทย์เลอร์เชื่อว่า หากผลตอบแทนเหมาะสม เป็นธรรมแล้ว คนงานจะสามารถผลิตได้มากขึ้น (Hoy & Miskel, 1982) การจูงใจคนในยุคนี้ นายจ้างมุ่งจะให้คนทำงาน เพื่อผลประโยชน์ตอบ และมุ่งผลกำไรเพียงอย่างเดียว เป็นการใช้คนเหมือนเครื่องจักร ต่อมาจึงได้มีผู้สนใจการจูงใจคน ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีการจูงใจ ที่มุ่งศึกษาถึงความต้องการของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งซึ่งมีหลายทฤษฎีต่อมา

2. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์มีความเชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างคืบหน้า จะบังเกิดได้ เมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ ตั้งใจทำงาน การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ นับเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 34-46) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดไปถึงระดับสูงสุด ดังนี้

2.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการนี้เป็นความต้องการพื้นฐานเกี่ยวกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ อันได้แก่ ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการด้านนี้คนเราต้องการได้รับการตอบสนองก่อน ความต้องการอื่นๆ

2.2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs or Security Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครอง ปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตัว ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

2.3 ความต้องการด้านความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Needs or Acceptance Needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับ หรือการให้รวมกลุ่มกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็น ความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

2.4 ความต้องการได้รับเกียรติยศและการยกย่องจากสังคม (Esteem Needs) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับในความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับและยกย่องของบุคคลอื่น

2.5 ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Needs for Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้ เชื่อว่า เมื่อบุคคล ได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง แต่หากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้เสมอ

ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจว่า หากความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองทั้งหมด หรือเพียงบางส่วน ส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควร และสภาพแวดล้อมของงานดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว (สมยศ นาวิกกุล, 2527 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 207)

3. ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor)

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 133) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

3.1.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

3.1.2 เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือ ข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.1.3 มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการ หรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด

ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3.2 ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

3.2.1 การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ

3.2.2 การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ถูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเอง และควบคุมตนเอง

3.2.3 ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

3.2.4 ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่า มนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน

4. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

แมคเคลแลนด์มีความเชื่อว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว เขาได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ (จินทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 208)

4.1 ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs or Achievement: n Ach)

4.2 ความต้องการความรักและความผูกพัน (Needs for Affiliation: n Aff)

4.3 ความต้องการอำนาจ (Needs for Power: n Power)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ ต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน n Ach เป็นสำคัญ

บุคคลแต่ละคนเมื่อมี n Ach สูง ก็สามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผล กิบสัน และคณะ (Gibson) ได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ไว้ว่า ความต้องการของบุคคล สามารถให้การเรียนรู้ และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล (n Ach) นั่นคือ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ สามารถให้ประสบการณ์

การเรียนรู้ หรือการฝึกอบรม จนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี อาจทำให้ดีขึ้นได้ โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้น มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น

5. ทฤษฎีแรงงูใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence-Relatedness-Growth Theory) (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 208)

อัลเดอร์เฟอร์ได้ปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ ของมาสโลว์ มาเป็นความต้องการใน 3 ระดับ คือ ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs: E) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Related Needs: R) และความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs: G)

แม้ว่าทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ แต่ทั้งสองทฤษฎียังมีความแตกต่างกัน ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2527 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 209)

1. ทฤษฎี E.R.G. จะไม่ระบุว่า ความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อ้างว่า หากความต้องการในการดำรงชีวิตไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลของความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้ไปสู่เป้าหมาย
2. ทฤษฎี E.R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ว่าความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะยังมีอิทธิพลสำคัญต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่ดีและงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงงูใจต่อไป

เชอร์มhorn และคณะ (Shermerhorn et al., 1982) ได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีแรงงูใจของมาสโลว์, แมคเคลแลนด และอัลเดอร์เฟอร์ ดังนี้ (Shermerhorn et al., 1982 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 209)

1. ความต้องการ n Ach, n Aff และ n Power เป็นองค์ประกอบของความต้องการ มีลักษณะคล้ายกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และความต้องการ E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น การยึดถือทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติงาน จะให้ประโยชน์กับผู้บริหาร และหากความต้องการแต่ละด้านได้รับการตอบสนองอย่างตรงเป้าหมาย ก็จะทำให้คนมีความพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับความสนใจจากผู้บริหารอย่างจริงจังแล้ว อาจทำให้คนในองค์กร สามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตน ในอันที่จะทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้

6. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959)

แรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮิร์สเบิร์ก ได้มาจากการวิจัยของเฮิร์สเบิร์ก และคณะ เฮิร์สเบิร์กเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) เขาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ เพื่อจะตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานได้อะไรจากงานของเขา” และเพื่อเป็นการพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า “ปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวก และปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” ซึ่งเขาสรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ซึ่งอาจเรียกชื่ออย่างอื่นได้อีกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีความพอใจ-ไม่พอใจ (Satisfiers-Dissatisfiers) หรือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยค้ำจุน (Motivation Factors) หรือทฤษฎีองค์ประกอบภายใน-ภายนอกงาน (Intrinsic-Extrinsic Factors) (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 210)

ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์สเบิร์ก แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ คือ (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 210)

6.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 6.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 6.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 6.1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself)
- 6.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 6.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

6.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือ ส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

- 6.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
- 6.2.2 การนิเทศงาน (Supervision)
- 6.2.3 เงินเดือน (Salary)
- 6.2.4 สภาวะการทำงาน (Working Conditions)
- 6.2.5 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations)

เฮิร์สเบิร์ก ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพใน

การทำงาน หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้ เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือ ส่งเสริมความก้าวหน้าของงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค่าจูงใจให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์กไปประยุกต์นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (จันทร์านี สงวนนาม, 2545, หน้า 211)

สรุป การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ ในเรื่องการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อธำรงรักษาพลังร่วมของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุน ที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิผลของโรงเรียน

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์กร การจัดทำมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอจริยภาพของนักบริหารในองค์กรได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519 อ้างถึงใน จันทร์านี สงวนนาม, 2545, หน้า 107) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จ และได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร ไชมอน (Simon, 1957) มีความเห็นว่า องค์กรที่สมบูรณ์แบบจะมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับแบบของการติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้บริหารมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือกันในองค์กร และถ้าประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็จะมีความมากขึ้น และเน้นว่าถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเป็นองค์กรได้ ส่วน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982) มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับระบบราชการ บรรยากาศขององค์กร การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึง เป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดต่าง ๆ พอที่จะสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับเอาข้อเสนอและความคิดเห็น ความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา โดยตระหนักถึงความรู้สึก ค่านิยม ความร่วมมือที่จะได้รับจากบุคคลทุกคน

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

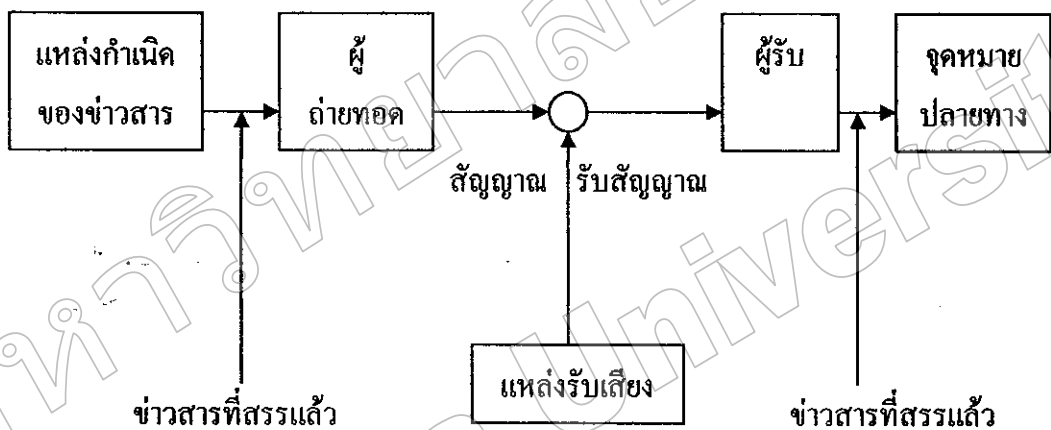
มีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ คือ ไซมอน (Simon, 1957) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนหลักฐาน การตัดสินใจจากสมาชิกคนหนึ่งไปสู่สมาชิกอีกคนหนึ่งในองค์การ สกินเนอร์ (Skinner, 1974, p. 7) ได้กล่าวถึงภาพรวมเชิงพฤติกรรมโดยให้ความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมเชิงถ้อยคำ หรือพฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งผู้ส่งประสบผลสำเร็จในผลที่มีต่อผู้รับตามที่ตั้งใจไว้ เชอร์รี่ (Cherry, 1978, pp. 2-16) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการใช้คำพูด ถ้อยคำ จดหมาย บันทึกข้อความ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ถ้าข่าวสารที่ถูกส่งผ่านได้รับอย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง แม่นยำ ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูลเดียวกับผู้ส่ง และเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่ส่งข่าวสารข้อมูลที่เกิดขึ้น สตราบ (Straub, 1979, p. 429) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือการถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ในการติดต่อสื่อสารดังกล่าว จะต้องมีส่วนส่งข่าวสาร (Sender) ข่าวสาร (Message) และผู้รับข่าวสาร (Receiver) เลวิส (Lewis, n.d. cited in Hoy & Miskel, 1982) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ส่วน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982) ให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาว่า การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ส่วนแนวคิดของมอร์เฟต และคณะ (Morphet et al., 1982) มองการติดต่อสื่อสารว่า เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการตัดสินใจ และเป็นปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในองค์การ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดต่าง ๆ พอที่จะสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับเอาข้อเสนอและความคิดเห็น ความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา โดยตระหนักถึงความรู้สึก ค่านิยม ความร่วมมือที่จะได้รับจากบุคคลทุกคน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะและให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กระบวนการติดต่อสื่อสาร เริ่มต้นจากแหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Information Source) ที่ได้รับการถ่ายทอดข่าวสาร (Message) ไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ระหว่างต้นกำเนิดและจุดหมายปลายทาง จะมีผู้ส่งและผู้ถ่ายทอด (Transmitter) เป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร และจะมีผู้รับซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับจุดหมายปลายทางนั้น ข่าวสารที่ส่งออกไปจะปรากฏในรูปของสัญญาณ (Signal) ซึ่งจะออกมาที่ปลายทางของข่าวสารนั้น ผู้ส่งหรือผู้รับอาจเป็นเครื่องส่งหรือเครื่องรับ เช่น เครื่องรับเครื่องส่ง วิทยุ โทรศัพท์ หรือ โทรเลข เป็นต้น (Shannon & Weaver, 1949 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 172) กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ แชนนอน และวีเวอร์ สามารถอธิบายได้ด้วยภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 6 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของแชนนอน และวีเวอร์ (Shannon & Weaver, 1949 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545)

นอกจากนี้ แชนนอนและวีเวอร์ให้ความเห็นว่าขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้นอาจเกิดการบิดเบือนเพิ่มเติม หรือคลาดเคลื่อนในข่าวสารได้ ยิ่งถ้าการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางไกลออกไปมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนผิดพลาดของข่าวสารอาจมีมากขึ้นเท่านั้น

เบอร์โล (Berlo, 1960 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 173) เห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีขั้นตอน 4 อย่าง คือ

1. แนวคิด (Source) เป็นแนวคิดหรือความต้องการพื้นฐานของผู้ส่ง แนวคิดนี้จะนำไปได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ 5 องค์ประกอบ คือ ความชำนาญ ทักษะ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรม
2. ข่าวสาร (Message) ขั้นนี้เป็นขั้นเตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร โดยพยายามคิดหาวิธีเพื่อการถ่ายทอดให้แก่ผู้รับ

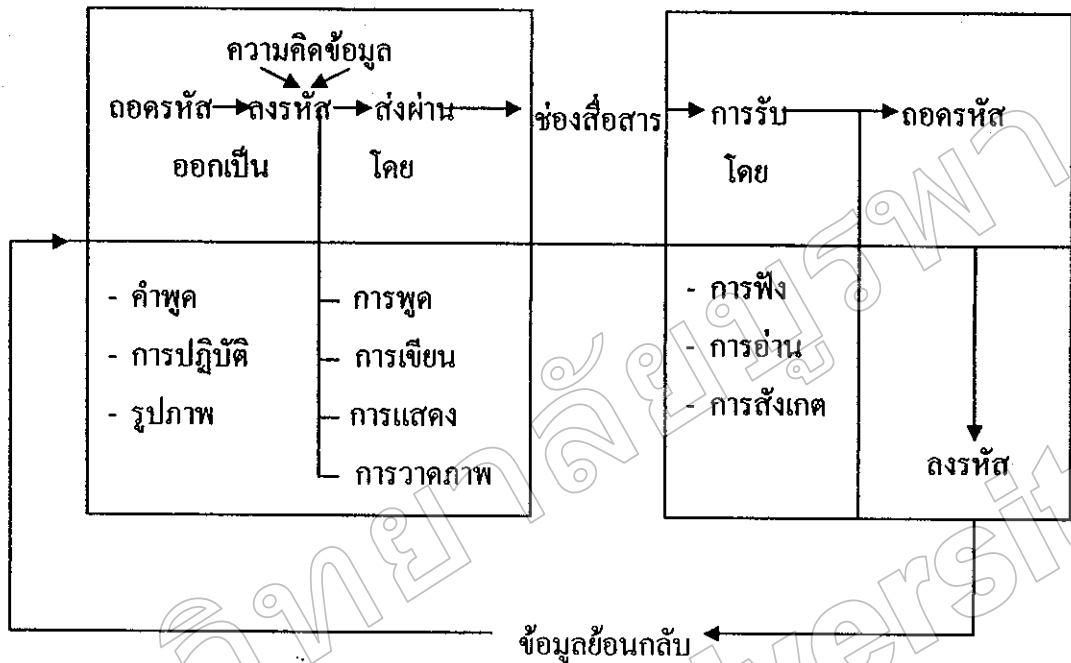
3. วิธีการ (Channel) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการให้มีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้อาจใช้วิธีติดต่อที่อาศัยการเก็บ การได้รับ การสัมผัส การคม และการซึม

4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเช่นเดียวกับแนวคิดของผู้ส่งดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้เบอร์โลยังมีความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องอาศัยขอบเขตแห่งความรู้ หรือประสบการณ์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งบุคคลทั้งสองจะทำการเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับตลอดเวลาที่มีการสื่อสารกัน คือ ต่างฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ส่งรหัส และถอดรหัสตลอดเวลา ซึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง

โคเลอร์ และคณะ (Koehler et al., 1981 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 174) ให้ความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยแหล่งข้อมูล (Source) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นความคิดข้อมูล (Ideation) ขั้นตอนที่ 2 คือ การลงรหัส (Encoding) คือ ขั้นการแปลข่าวสารข้อมูลเป็นถ้อยคำ คำพูด หรือ สัญลักษณ์ ที่จะให้ข้อมูลมีผลต่อบุคคลอื่นกลายเป็นข่าวสาร (Message) ขั้นตอนที่ 3 เป็นการส่งผ่านของข่าวสารที่ลงรหัสแล้ว ซึ่งส่งไปยังผู้รับ โดยการพูด การเขียน การวาดภาพ หรือการแสดง โดยใช้ช่องทางของการสื่อสาร (Channel) ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ เทป หรือถ้อยคำ ข้อเขียน เป็นต้น ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารจะถอดรหัส (Decode) คือ แปลความหมายของข่าวสารเป็นรูปหนึ่งที่เขาใจได้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ถ้าผู้รับข่าวสารไม่รับรู้ข่าวสาร หรือแปลความหมายของข่าวสารผิดพลาด การติดต่อสื่อสารจะไม่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการติดต่อสื่อสาร คือ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งสามารถรับรู้ได้ว่าผู้รับข่าวสารตอบสนองต่อข่าวสารตามที่ต้องการหรือไม่ อาจเป็นไปในรูปของคำพูด การปฏิบัติการ หรือไม่ปฏิบัติการต่อข่าวสาร สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์ และคณะ เขียนเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์ และคณะ (Koehler et al., 1981 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545)

แบบของการติดต่อสื่อสาร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1983 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 174) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการส่วนใหญ่

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ที่มิได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกชอบพอ คู่กันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับองค์การเสียส่วนใหญ่

แนวความคิดของ โอเรลลี และ โรเบิร์ต (O'Reilly & Robert, 1977 cited in Hoy & Miskel, 1982) ได้จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสาร ออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy-Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ภายใต้สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่

2. การติดต่อข่าวสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกัน (The Communication Openness-Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และมีได้เป็นไปตามแบบแผนของทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, n.d. cited in Hoy & Miskel, 1982) ได้ทำการวิเคราะห์แบบของการติดต่อสื่อสารว่ามี 3 แบบ ซึ่งแตกต่างไปจากแนวความคิดของบาร์นาร์ด คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนไปสู่ล่าง (Downward Vertical Flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากบนมาสู่ล่างในลักษณะของคำเตือน คำยืนยัน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่บน (Upward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ร่วมงานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา ในลักษณะของการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน ระหว่างหมู่สมาชิกในองค์การในลักษณะของการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ อาจเป็นได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคคลากรระดับเดียวกัน และมักจะแสดงออกในรูปของการเขียนที่ไม่เป็นทางการมากนัก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 119) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารทางการบริหารโดยทั่วไปมี 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา (Verbal and Non-Verbal Communication) กรณีการติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา เป็นทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน และกรณีแบบไม่ใช้ภาษา ประกอบด้วย พฤติกรรมการเคลื่อนไหวทางร่างกาย (Kinetic Behavior) เช่น การแสดงกริยาอาการ อาการยักคิ้ว หลับตา และการแสดงออกทางสีหน้า เป็นต้น กริยาจากความรู้สึก เช่น คนที่นั่งทำงานใกล้เคียงกันมักรู้จักกันดีกว่าคนที่นั่งไกลกว่า พฤติกรรมทางเสียง ใช้เสียงเป็นคำพูด เช่น การหัวเราะ การหัว เป็นต้น และใช้ภาษาทางวัตถุ (Object Language) เช่น การแสดงออกทางเสื้อผ้า เครื่องสำอาง และเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก และเป็นองค์การที่ให้บริการต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนบุคคลทั้งหมดของสถานศึกษา จำเป็นต้องเข้าใจถึงสาระของการติดต่อสื่อสารในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจใน

การบริหารงาน สถานศึกษา ตลอดจนเป็นวิธีที่จะกระจายความรู้สึกรู้จักคิดหรือเรื่องราวอื่น ๆ ทุกประการ ให้เป็นที่ชัดเจนต่อสมาชิกของสถานศึกษา อันมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารให้สูงขึ้น

4. การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Interaction-Influence)

ความหมายของการปฏิสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ต่อกัน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในองค์การทุกองค์การ ที่การดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล (สมยศ นาวิการ, 2524, หน้า 63)

ความหมายของอิทธิพล ไซมอน (Simon, 1957, p. 162) ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิพลไว้ว่า การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ ต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล บุคคลจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามหัวหน้า ทั้ง ๆ ที่เขายังมีสิทธิใช้ดุลยพินิจของตนเอง เพื่อที่จะดูว่า การใช้อำนาจนั้นถูกต้องหรือไม่ และบุคคลนั้นก็ยังสามารถเลือกปฏิบัติ หรือปฏิเสธ ไม่ปฏิบัติตามก็ได้ ส่วน โบล และคาเวนพ็อท (Boles & Davenport, 1975, p. 132) กล่าวว่า อิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ (Force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบกระเทือนต่อความคิด หรือทัศนคติของอีกคนหนึ่ง

วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำทางการศึกษาจะใช้อิทธิพลอย่างไรต่อกลุ่มนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โอเวนส์ (Owens, 1970, p. 135) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไว้ 4 ประการ คือ

1. การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ (Force) อำนาจของผู้บริหารเป็นการควบคุมวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานไว้ และให้มีการขออนุมัติใช้เป็นครั้งคราว อาจเป็นอำนาจโดยตรงที่เกิดจากยศหรือตำแหน่ง
2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) วิธีนี้ดูเหมือนเป็นการไม่ให้เห็นอำนาจของหัวหน้าโดยเด่นชัด ผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติและวางตนให้คนเคารพนับถือ เกรงใจ แบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้อื่นจงรักภักดี และปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ
3. การต่อรอง (Bargaining) วิธีการนี้ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อชี้ให้เห็นผลดี ผลเสีย และเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน วิธีการนี้ผู้ร่วมงานจะได้ประโยชน์หรือมีความพอใจ
4. การหาวิธีการร่วมกัน (Mutual Means) โดยวิธีการนี้ ทั้งผู้นำและสมาชิกมีจุดหมายเหมือนกัน ร่วมกันทำงานในฐานะที่ต่างคนต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงานกัน วิธีนี้ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ และก็อาจเป็นวิธีที่หัวหน้ามีอิทธิพลต่อสมาชิกได้ง่าย ถ้าร่วมกันทำงาน

สำหรับอิทธิพลนั้นอาจแตกต่างจากพลังอำนาจบางประการ ดังนี้ (ติน ปรัชญพุทธิ, 2527, หน้า 556)

1. พลังอำนาจเกิดเฉพาะในส่วนความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งทางผลประโยชน์ ส่วนอิทธิพลเกิดขึ้นในส่วนที่มีความขัดแย้ง และไม่ขัดแย้งทางผลประโยชน์ก็ได้

2. วิธีการของผู้มีพลังอำนาจจะมีความรุนแรงมากกว่าวิธีการของผู้มีอิทธิพล กล่าวคือผู้มีพลังอำนาจจะใช้วิธีขู่บังคับ การใช้กำลัง และกุศโลบาย ส่วนผู้มีอิทธิพลจะใช้เพียงกุศโลบาย การโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น การให้กำลังใจและการทำงาน

ลักษณะการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันของผู้บังคับบัญชา ที่ให้ความสำคัญกับบุคคล จะมีความสนใจในเรื่องส่วนตัว หรือปัญหาครอบครัว และให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์นอกเวลางานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสนใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แต่หากผู้บังคับบัญชาสนใจด้านงานเป็นหลัก จะเป็นลักษณะตรงข้ามไปจากที่กล่าวมาข้างต้น

5. การตัดสินใจ (Decision-Making)

การตัดสินใจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 51) การตัดสินใจมีขอบเขตที่กว้างไกล จากเรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญมาก ไปถึงเรื่องเล็กน้อยที่ไม่มีความสำคัญ จากเรื่องที่ซับซ้อนไปถึงเรื่องธรรมดา ผู้บริหารระดับสูงขององค์การขนาดใหญ่ มักจะเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินหลายล้านบาท การตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง ถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินมากมายเหมือนกับผู้บริหารระดับสูงก็ตาม แต่ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาเสมอ ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ (สมยศ นาวิกการ, 2524, หน้า 115) ดังนั้น การให้ผู้บริหาร ได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพราะสถานศึกษาก็เหมือนองค์การทั่วไป ที่มีโครงสร้างสำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Hoy & Miskel, 1991, p. 30) ทฤษฎีโดยทั่วไปที่เกี่ยวกับการบริหารจะต้องรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปนั้นจึงจะมีประสิทธิภาพ (Simon, 1977)

ความหมายของการตัดสินใจ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การตัดสินใจ” ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ คือ บาร์นาร์ด (Barnard, 1939 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 166) ให้ความหมายว่า “การตัดสินใจ” เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยา ในการพิจารณา วิเคราะห์ และคัดเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น ซึ่ง ดร็คเกอร์ (Drucker, 1970) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า “การตัดสินใจ” หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ” ส่วน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982) ให้ความหมายว่า “การตัดสินใจ คือ การตกลงใจให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการ หรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจ จะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุด จนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการ

ปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วน เซเลนี (Zeleny, 1982 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 166) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่าง การเตรียมก่อนการตัดสินใจ และผลสุดท้ายของการตัดสินใจ”

จากความหมายของการตัดสินใจตามที่มีผู้ให้คำนิยามดังกล่าวแล้ว พอจะสรุปได้ว่าการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือก เพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติ การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon, 1977, pp. 45-49) ได้กล่าวว่า การบริหารแท้จริง คือ การตัดสินใจนั่นเอง เมื่อนำคำกล่าวนี้มาพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นคำกล่าวที่เป็นความจริงอยู่มาก ดังจะเห็นได้จากทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ต้องมีการตัดสินใจและสั่งการแทรกอยู่ด้วยเสมอ แม้ในชีวิตประจำวันของเรา ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและสั่งการไปได้ พฤติกรรมของคนเราย่อมประกอบไปด้วยการตัดสินใจและสั่งการอยู่ทุกขณะ บางครั้ง ก็เป็นการตัดสินใจ และสั่งการที่ผ่านการไตร่ตรองแล้วเป็นอย่างดี แต่บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจ และสั่งการโดยปราศจากเหตุผลใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น จึงถือได้ว่า การตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมสำคัญของคนเราที่จะต้องกระทำอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน และเมื่อ อยู่ในองค์การก็เป็นทั้ง พฤติกรรมและกระบวนการบริหารที่สำคัญยิ่ง อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดปลอดภัยขององค์การได้

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ขึ้นอยู่กับข้อมูลและข้อเท็จจริง ที่ผู้ตัดสินใจแสวงหามาได้ และผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะมาช่วยในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเท็จจริง ที่จะทำให้สามารถนำมาเป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจได้สอดคล้องกับความประสงค์ของตน เครื่องมือที่สำคัญก็คือ กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีนักวิชาการแบ่งขั้นตอนการตัดสินใจแตกต่างกันไป ตามพื้นฐานความคิด เหตุผล และประสบการณ์ของแต่ละท่าน กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1967, p. 94) มีความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการและควบคุมกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจควรมีขั้นตอน ดังนี้ (Griffiths, 1967 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525, หน้า 122)

1. ศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น ๆ
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล

5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด

6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่า โดยวางโปรแกรมการแก้ปัญหา ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรม ประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไป

คอฟแมน (Kaufman, 1974 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 164) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การนิยามปัญหา
2. การศึกษาหาทางเลือก
3. การคัดทางเลือก
4. การปฏิบัติตามทางเลือก
5. การประเมินผลและการแก้ไขข้อบกพร่อง

แบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตัดสินใจอยู่เสมอ และจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ ผู้บริหารที่ตัดสินใจไม่ได้ หรือขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้โดยยาก แบบของการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 165-166)

1. การตัดสินใจโดยบัญชาหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า เป็นการตีความของคำสั่งการนำเอาข้อเสนอแนะไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจชนิดนี้ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจมอบหมายความรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำการตัดสินใจจะลำบากถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้

2. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา อาจเกิดได้จากเหตุผลหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะตัดสินใจ กรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นมากหรือน้อย เป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ ผู้บริหารที่ดีจะตัดสินใจในกรณีที่จำเป็น หรือไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจแทนได้

3. การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่ดีมิใช่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม และกล้าตัดสินใจ อาจเป็นการเสียหายถ้าผู้นำคิดแต่ตัดสินใจไม่คิด ดังนั้น จึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบนี้ ส่วน ลิเคิร์ต (Likert, 1962 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 166) ได้สรุปประเภทของการตัดสินใจไว้ 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม หรือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่ม ลิเคิร์ทได้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ลึกซึ้งพอที่จะตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้ชัดเจน นอกจากนี้การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างความไว้วางใจอย่างมากในการบริหารงาน ที่นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียง ซึ่งอาจดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมในแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหาร กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1969, p. 148) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป หรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแล ควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น และวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ควรยึดหลักปฏิบัติดังนี้

1. ควรแยกกระบวนการติดตามเรื่องราวต่าง ๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ปัญหา ทั้งนี้เพราะ กระบวนการประเมินที่อยู่ในช่วงหลังของขั้นตอนการตัดสินใจนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ
2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
3. ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจที่ปัญหาเสมอ และอย่าด่วนหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป
4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขั้นสุดท้ายนั้น สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศของปัญหาที่คนเผชิญอยู่ และต้องการแก้ไข เพราะการทำตัวในลักษณะเช่นนี้ จะช่วยให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนได้
5. พฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือกทางเลือก จะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ
6. ผู้ตัดสินใจต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว และพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

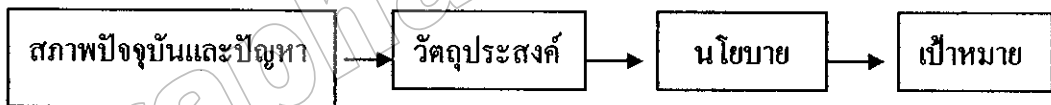
สรุป การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะใช้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริง ทำให้สามารถกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจให้สอดคล้องกัน และจัดกระบวนการในการตัดสินใจให้เป็นขั้นตอนถูกต้อง

6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์กร ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกของหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์กร (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543, หน้า 155)

ความหมายของเป้าหมาย วิโรจน์ สารรัตนะ (2532, หน้า 131) ได้ให้ความหมายของเป้าหมายว่า ผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุถึง ณ วันหนึ่งในอนาคต ส่วน ทรุพันธ์ ยันต์ทอง (2533, หน้า 136) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นเครื่องบ่งชี้บอกความสำเร็จที่เราต้องการให้เกิดผล กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 161) ให้ความหมายว่า เป้าหมายคือผลงานที่จะต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งถ้าแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ก็ดียิ่ง โดยกำหนดคุณลักษณะ ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายไว้ด้วย เป้าหมายจะทำให้เราทราบว่าเราอยู่ที่ไหน และจะช่วยให้เราสามารถประเมินวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนผลงานของเราได้

จากความหมายของเป้าหมายดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เป้าหมายเป็นข้อความที่แสดงถึงปริมาณหรือคุณภาพของผลงานที่คาดหวังไว้ตามวัตถุประสงค์ ช่วยขยายให้วัตถุประสงค์ มีความชัดเจนมากขึ้นว่า ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น มีปริมาณเท่าใด หรือมีคุณภาพอย่างไร การกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ และนโยบาย ดังแสดงในภาพที่ 8 (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2532, หน้า 133)



ภาพที่ 8 แสดงแนวทางกำหนดเป้าหมาย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2532, หน้า 133)

ประเภทของเป้าหมาย เป้าหมายแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2532, หน้า 133)

1. เป้าหมายประเภทที่เป็นงานประจำ โดยมากจะทราบได้ดีจากลักษณะของงาน และมักจะไม่มีผลวัดผล เว้นกรณีงานดังกล่าวไม่มีการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการชี้แจงเหตุผล

2. เป้าหมายของประเภทแก้ปัญห ประการแรกจะต้องระบุปัญหาที่ประสบ จากนั้นจะต้องใคร่ครวญว่าจะมีทางจัดปัญหาเหล่านั้นอย่างไร หรืออย่างน้อยสามารถแก้ไขช่วยบรรเทาสถานการณ์ให้เบาบางลงได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. เป้าหมายประเภทความคิดสร้างสรรค์ เป็นเรื่องของการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. เป้าหมายประเภทพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องของการส่งเสริมหรือเป็นการเตรียมความสามารถ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน จึงมักเกี่ยวกับการขวนขวาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ การเข้าร่วมอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนาและการศึกษาดูงานด้วย

หลักการดำเนินงานเป้าหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการพิจารณาถึงเป้าหมายซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเลือกมาแล้วนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องยึดหลัก 4 ประการ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529, หน้า 161) คือ

1. เป้าหมายและเครื่องวัดผลเพียงหยาบ ๆ นั้น เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้โครงการเริ่มต้นได้

2. คน ๆ หนึ่งควรมีเป้าหมายที่มุ่งมั่นเพียงประการเดียว

3. แผนงานบางอย่าง แม้ว่าจะตั้งเป้าไว้เป็นระยะเวลาเพียงไม่กี่ปี ก็อาจจะเป็นแผนงานที่ใช้ได้เกิดผลดี

4. เป้าหมายแต่ละอันควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถเข้าใจได้ง่าย มีลักษณะที่ทำให้ทำให้ใช้ความพยายาม และความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ และเป็นเป้าหมายที่สามารถตรวจสอบและวัดผลได้ด้วย

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี ในการกำหนดเป้าหมายนั้น ควรคำนึงถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมาย สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 87) กล่าวว่า ควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กะทัดรัด และกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกตต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย จะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม

2. ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบ และเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง

3. การตรวจสอบตามลำดับ จะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้อง เหมาะสม

4. คุณค่าของเป้าหมายจะกระตุ้นให้คนทำงาน

5. เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้ เมื่อคนรู้สึกว่าเป้าหมายนั้น กำหนดอย่างยุติธรรม

6. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุม

สรุปได้ว่า ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร จะต้องกำหนดชัดเจนไปตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้ได้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายร่วมกันอยู่เสมอ จากการศึกษาของนักวิชาการทางการบริหารบางท่านชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น เป้าหมายจะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน แต่จะต้องร่วมมือกันกำหนด และการบริหารร่วมกันเป็นทีม (Kast & Ronsenweig, 1974, p. 173)

7. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control)

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 420) กล่าวว่า เป็นการตรวจการปฏิบัติงานว่า ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ วิธีปฏิบัติดำเนินการไปตามหลักการที่คืออะไร งานมีความก้าวหน้าเพียงใด เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 52) กล่าวว่า การควบคุมนั้นมีองค์ประกอบสำคัญขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน นิสัยและวินัยในการทำงาน รวมถึง น้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้น การควบคุมการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่ผิดพลาด เจมส์ (James, 1984, p. 97) กล่าวถึงหลักการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ คือ

1. ให้งานที่กำหนดลักษณะงาน ขอบเขต และเป้าหมายที่ชัดเจนแก่ทุกคน
2. จัดระบบและจัดคนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน
3. ควบคุมดูแลคนให้เหมาะสม และใช้ช่วงระยะการควบคุมที่ถูกต้อง
4. กระจายความรับผิดชอบ
5. หัวหน้างานต้องเป็นผู้นำเสียก่อน

ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เซอร์วิน (Sherwin, 1964, p. 417) ให้ความหมายว่า การควบคุมการปฏิบัติงานคือ การดำเนินงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้นเข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ ส่วน ฟลิปโป (Flippo, 1970, p. 417) ให้ความหมายว่าการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 454) ได้แสดงความเห็นของการควบคุมการปฏิบัติงานว่า

1. เพื่อต้องการให้ผลงานได้มาตรฐาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถลดต้นทุนให้ต่ำลงได้

2. เพื่อเป็นการรักษาทรัพย์สินขององค์กร การสามารถใช้ทรัพย์สินขององค์กรทุกประเภท รวมทั้งการจัดให้มีระบบการเก็บหลักฐานบันทึก

3. เพื่อให้การจำกัดขอบเขตของการปฏิบัติงาน

4. เพื่อใช้วัดผลงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ ได้แก่ การรายงาน ผลงาน ตัวเลขการงบประมาณ หรือการเปรียบเทียบต้นทุนต่าง ๆ

5. เพื่อใช้ประกอบการวางแผน เป็นการคาดการณ์ต่าง ๆ

6. เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดความสมดุลในระหว่างแผนของกลุ่มต่าง ๆ

7. เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนใจ หรือจูงใจบุคลากรในองค์กร ช่วยให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งดีกว่ามาตรฐานเพียงใด สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานดี การเลื่อนขั้นหรือการได้รับผลตอบแทนอื่น ๆ ก็สามารถทำได้โดยยึดถือมาตรฐาน และผลของการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างถูกต้องตลอดเวลา โดยไม่ผิดพลาด

ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมแม้จะมีโอกาสก่อให้เกิดผลเสียบ้าง แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่ทว่าการควบคุมก็ก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า ดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2545, หน้า 200)

1. ทางด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 ทำให้ทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุง แก้ไข หรือไม่

1.2 เป็นการฝึกฝน และสร้างผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในอนาคตต่อไป

1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ

1.4 เป็นการบำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา

1.5 ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

1.6 เป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน

2. ทางด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

2.1 ทำให้เราทราบว่า งานที่เราทำลงไปในนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

2.2 ทำให้เราทราบว่างานที่ทำก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

หรือไม่

2.3 จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่

2.4 วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่

2.5 ช่วยให้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

2.6 เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน

การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารหรือผู้นำองค์กร การควบคุมงาน นอกจากจะใช้วิธีการวางบรรทัดฐานให้ปฏิบัติแล้ว การใช้หน่วยงานที่ปรึกษา และการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการควบคุมงานก็เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน สำหรับการควบคุมงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ นับว่าได้ประโยชน์หลายทาง เพราะเป็นวิธีที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคน เมื่อการควบคุมงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงควรจะให้มีความสำคัญ และปรับปรุงระบบการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การควบคุมระบบที่มีปัจจัย กิจกรรมการดำเนินงาน และผลงาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน และหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นตลอดเวลา

8. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึง เพราะจะเป็นตัวเร่งหรือตัวผลักดัน การดำเนินงานให้มีเป้าหมาย และแรงจูงใจอย่างมีทิศทางตรงกัน หลักในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย เวลา ที่เป็นเป้าหมายรวม ซึ่งองค์การต้องการให้กิจกรรมนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผล

ความหมายของการฝึกอบรม ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 164) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นถือเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยจะนำความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด

กระบวนการฝึกอบรม ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 171-173) กล่าวว่า การจะพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนั้น ควรได้พิจารณาถึงกระบวนการการฝึกอบรม ซึ่งควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม ตลอดจนสื่อ หรือ เครื่องมือ (Media) ที่จะใช้ในการฝึกอบรม เมื่อเตรียมพร้อมแล้ว จึงดำเนินการฝึกอบรม หลังฝึกอบรมแล้ว ควรประเมินผลโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถทำงานได้ผลในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากยังมีปัญหา การแก้ไขควรจะดำเนินการใน 3 จุด คือ ประการแรก ควรพิจารณาทบทวนเนื้อหาและเรื่อง หรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม

การใช้สื่อ หรือเครื่องมือ เหมาะสมหรือไม่ ควรเปลี่ยนแปลงวิธีใดหรือสื่อชนิดใดจึงจะได้ผลดีกว่า หากมีข้อสงสัยประการดังกล่าว ในบางครั้งปัญหาอาจอยู่ที่ตัวผู้เข้าทำการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมี ปัญหาเรื่องความพร้อมและไม่พร้อมในทางจิตวิทยาหรือพื้นฐานการศึกษาต่าง ๆ ด้วย จึงอาจ จำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขประการอื่นก่อน คือ ต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือ เตรียมคนที่จะเข้ารับการอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าว

องค์การที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง และบุคลากรได้รับการอบรมอย่างดีย่อม ย่อม มุ่งหวังผลผลิตได้มากกว่าองค์การอื่น ๆ โดยทั่วไป ผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องตระหนักถึงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ ความ ต้องการและปัญหาของพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุป องค์ประกอบทางการบริหารทั้ง 8 ด้านข้างต้น จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพของ องค์การได้ประการหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ทุก องค์ประกอบ โดยระดับของการแสดงออกหรือปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบนั้น ย่อมบ่งชี้ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งแต่ละระบบย่อมจะส่งผลถึงบรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือ ความพึงพอใจ และประสิทธิผลในองค์การนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ: สถานศึกษา

ความหมายของประสิทธิผลองค์การ: สถานศึกษา คำว่า ประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) เป็นการรวมคำสองคำระหว่าง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) กับ “องค์การ” (Organization) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาความหมายของทั้งสองคำนี้ก่อน

โรบินสัน (Robbins, 1990, pp. 4-5) กล่าวว่า “องค์การ” (Organization) หมายถึง กลุ่มของบุคคลซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีบทบาทหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน เพื่อทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วน เมสคอน, อัลเบิร์ต และคเคิเดารี (Mescon, Albert & Khedouri, 1985, p. 9) กล่าวว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไป ซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกันอันเป็นผลประ โยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจ เข้ามาร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว ซึ่ง เอทซIONI (Etzioni, 1968, pp. 16-20) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การว่า หมายถึง หน่วยสังคมที่ดำเนินกิจการร่วมกัน ตามวัตถุประสงค์ ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 11) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคล ที่ได้มีการรวมกันเข้า และร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านี้ได้มีการจัดประสานให้เข้ากัน เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์ พร้อมกันได้ ในทำนองเดียวกัน ศิริอร จันทรหัตถ์ (2539, หน้า 25) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง บุคคล

ร่วมกันจัดกิจกรรมขึ้นในรูปของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น บริษัทจำกัดองค์การคำครุสภาและกรมทะเบียนการค้า เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกันทำงาน ภายใต้โครงสร้างและการประสานงานที่กำหนด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ส่วนคำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Degree) ของการที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งหมด หรือบรรลุความสำเร็จในงานหลัก (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2532, หน้า 692) ซึ่ง ดิน ปรัชญพฤษ (2535, หน้า 130) ระบุว่าประสิทธิผล หมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และ ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 3) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึงความมีประสิทธิภาพ หรือ การทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และ ภรณ์ กิริยบุตร (2529, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่

ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การ จึงมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์ หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน มองว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร (Profit) หรือการได้รับผลประโยชน์จากการลงทุน (Return on Investment) สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพมีความถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายถึง การได้รับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพ จึงหมายถึง ผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้น จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่นเดียวกับ พิทยา บวรวัฒนา (2541, หน้า 176) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงองค์การที่ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การ ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ส่วน ไชน์ (Schein, 1973, p. 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adapt) การดำรงสภาพ (Maintain) และการเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ถูกลงไป และ ไพร์ส (Price, 1963 cited in Lawless, 1972, p. 33) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้วัดความมีประสิทธิภาพ

ขององค์การ 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขบวนการปฏิบัติงานตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์การ คล้ายกับของ สเตียร์ส (Steers, 1977, p. 38) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะ การบริหารงานและการใช้ทรัพยากร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 9) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม และ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1957 cited in Fiedler, 1967, p. 9) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ประสิทธิภาพกลุ่ม หมายถึง ผลผลิตของกลุ่ม ขวัญ และความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น เป็นการมองประสิทธิภาพเฉพาะการบรรลุเป้าหมายโดยทั่วๆ ไปขององค์การ ในส่วนของสถานศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ดังนี้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ได้ให้แนวคิด และความหมายของ ประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง สามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เบนนิส (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986, pp. 68-69) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่า หมายถึงความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในสถานศึกษา เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา

กลิคแมน (Glickman, 1987 cited in Armstrong, 1988, p. 155) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่า หมายถึงสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

แคมป์เบล (Campbell, 1977, pp. 36-39 cited in Hoy & Miskel, 1991, pp. 382-383) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา หมายถึงการที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา โดยอาศัยหลักสี่ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบ ค่านิยม (Latency) จนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 384) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมาย ประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกสถานศึกษา

จากแนวความคิด และความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปว่า ประสิทธิภาพสถานศึกษา หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ที่สามารถดำเนินงานทั้งทางด้านการบริหาร และการจัดการเรียน การสอน จนทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ใน ระดับสูง

การประเมินประสิทธิผลองค์กร ได้มีนักวิชาการพยายามหาวิธีที่จะประเมิน ประสิทธิภาพสถานศึกษา แยกเป็นสามแนวทางใหญ่ (กรณี กิริติบุตร, 2529, หน้า 185-187) ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่า บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ คาเมรอน (Cameron, 1982 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 378) ที่เห็นว่าการวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียว ยังมีข้อบกพร่อง เพราะเป้าหมายส่วนใหญ่เน้นที่ผู้บริหาร มากกว่าครูหรือผู้ปกครอง ทั้งนี้ บางสถานศึกษาอาจมีหลายเป้าหมาย ทำให้เกิดความขัดแย้งได้
2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณา ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)
3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพ องค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ เนื่องจากสามารถเลือกใช้เกณฑ์ที่มีความเหมาะสม และ สอดคล้องกับลักษณะและสภาพขององค์กรที่เป็นสถานศึกษาได้

เครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์กร จากการศึกษาทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งหมดได้ (Hoy & Miskel, 1991, p. 381) และเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่างเป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย มีการตั้งสมมติฐาน นำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ

ผลการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียว จะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลองค์การ (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536, หน้า 184) ซึ่ง สเตียร์ (Steer, 1977, p. 54) กล่าวว่า ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ (Steers, 1977, p. 54)

ดังนั้นการศึกษานี้ จึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ มอท (Mott, 1972, p. 97 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ซึ่งได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผลองค์การ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผล โรงเรียนจากดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลสถานศึกษา ที่เรียกว่า IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ของมอท และปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลสถานศึกษาของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) ใช้วัดประสิทธิผลสถานศึกษาด้วยการรับรู้ประสิทธิผลสถานศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา โดยวิธีการประเมินพฤติกรรม ตามจิตขนาดหรือมาตรา (Behaviorally Anchored Rating Scale) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้รับการเชื่อถือได้ว่า สามารถประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาได้อย่างน่าเชื่อถือ และเครื่องมือมีการนำไปปรับใช้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาหลายครั้ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

เกณฑ์บ่งชี้ประสิทธิผลสถานศึกษา

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษานั้นได้มีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าวนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในเมือง สถานศึกษาระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง สถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงิน คล่องตัว สามารถในการจัดซื้อ จัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนนั้น ส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณาถึงส่วนต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้ง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก (Mott, 1972, p. 113 cited in Hoy & Mikels, 1991, p. 382) จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษา เล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

องค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหาร บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว บุคลากรที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหาร และครู เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างแท้จริง หาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการ และผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่าสถานศึกษานั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณ และคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดตั้ง อำนาจความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนบรรยากาศ และทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีทัศนคติ แรงจูงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม

2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็นท่าที ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริม ความเจริญให้บุคคลทั้งสี่ด้าน คือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์

ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็น นำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม อย่างเหมาะสม และคิงมาแล้ว ทักษะคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้งสี่ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของ สังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้าน มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎ กติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับ และ เคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจ และมีวินัยในตนเอง ออกถัน และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความเอื้ออาทร ต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียน เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และ อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน คือ เป็นผู้มีความ รู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

3. ด้านความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ในปัจจุบันโลกเราเปลี่ยนแปลงไปมาก กล่าวคือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ของโลกได้ก้าวหน้าไปไกลมาก สภาพแวดล้อมมีลักษณะที่ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน การเรียนการสอน การปรับหลักสูตรเพื่อให้ทันกับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง สุนันทา เลาหพันธ์ (2531, หน้า 38-39) กล่าวว่า องค์การได้รับ อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกหลาย ๆ ทางองค์การจึงต้องคอยปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อความอยู่รอด และการได้มีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้อง ดำเนินการให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ภายนอก และจะต้องมีแผนการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ยิ่งสิ่งแวดล้อมไม่มั่นคงก็ต้องปรับตัวให้มากขึ้น

มอท (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) อธิบายว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะบอกว่าองค์การนั้นมีประสิทธิภาพ การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมก็ตี การลดความเสี่ยง และพยายามสร้างเกราะกำบังผลกระทบจากภายนอก สิ่งเหล่านี้แสดงถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยการควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เบนนิส (Bennis, 1971, p. 131 cited in Dessler, 1986, pp. 68-69) ซึ่งกล่าวว่า องค์การ ไม่ว่าตัวบุคคลหรือองค์การทางสังคม จะต้องทำงานเพื่อรักษาตัวเองให้สัมพันธ์กับ

สภาพแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยพื้นฐานความเป็นระบบเปิดขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผล คือ จะต้องมีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาร่วมกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนการดำเนินการบริหาร ด้านการเรียนการสอน และการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษามีการปรับตัวก้าวทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม ในการทำงานร่วมกันความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้ (Glickman, 1990, p. 213) แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะมีผลดีต่อการพัฒนางาน เพราะว่าหากมีความขัดแย้งมากเกินไป จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคีกันที่กลมเกลียว สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการลาออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในการที่จะแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร ความสามารถในการแก้ปัญหาสถานศึกษาในระดับที่เหมาะสมจะมีระดับที่เหมาะสมจะมีผลดีต่อการพัฒนางาน สามารถโน้มน้าวความคิด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายที่ต่างกัน ให้ปรับเปลี่ยนไปในแนวทางเดียวกันได้

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ที่ช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ หรือเป็นไปด้วยดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

การบริหารองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป มักมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเหมือนกัน คือการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และให้องค์กรนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด องค์กรจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ความสามารถในการจัดองค์กร การใช้ทรัพยากรที่หามาได้ อย่างคุ้มค่า (Steers, 1977, p. 46) การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อผลสำเร็จของสถานศึกษาดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งผู้นำด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านการจัดการเรียนการสอน พฤติกรรมของผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรใน

สถานศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจในส่วนที่รับผิดชอบ และการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนได้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อำนวย ชัยนันทนคร (2544, หน้า 85) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ทางด้านการบริหารด้านวิชาการประกอบการตัดสินใจ มีการวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลอย่างรอบคอบเมื่อต้องตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจด้วยตนเอง เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของสถานศึกษา รายละเอียดจะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครูมีส่วนในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่นเดียวกับ เพอร์สัน (Person, 1993, p. 3071-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับ การรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ ในวิทยาลัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย จากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้วิจัยจึงกำหนดศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. ขนาดของสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารอย่างยิ่ง เพราะสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ย่อมมีส่วนประกอบและมีทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบที่มากมาย และสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบรรยากาศที่หลากหลายเช่นกัน ย่อมส่งผลที่แตกต่างกัน ดังที่ ไพรซ์ (Price, 1972, p. 175) ได้กล่าวว่า ขนาดขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำและผู้ตาม หากจัดระบบการบริหารงานที่ไม่เป็นระเบียบและขาดหลักเกณฑ์แล้ว องค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีภารกิจและบุคลากรเป็นจำนวนมาก อาจจะประสบกับปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามได้ สำหรับองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีบุคลากรลดน้อยลงมีผลดีต่อความสำคัญและความยึดมั่นต่อกันสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คลีแลนด์ (Cleland, 1976, pp. 108-111 อ้างถึงใน เลิศเจลา แก้วประเคน, 2538, หน้า 42) ได้เสนอแนวคิดว่าจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม จะทำให้คุณภาพและความคิดและการปฏิบัติงานมีผลดี และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ขนาดของสถานศึกษา สำหรับ สมร นาคประสิทธิ์ (2532) ได้ศึกษาปัจจัย พฤติกรรมการบริหารของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ต้องใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายและการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางต้องใช้พฤติกรรมกรรมการควบคุมงาน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ การควบคุมงาน การตัดสินใจ และการกำหนดเป้าหมาย ส่วน ไพศาล ชาญสูงเนิน (2542, หน้า 128) พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำขนาดของสถานศึกษามาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาต่างกัน

2. ประเภทของสถานศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดประเภทของสถานศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ ประถมศึกษา ขยายโอกาส มัธยมศึกษา เอกชน จากการศึกษาของ กิตติชัย รุจิมงคล (2544, หน้า 90) พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 เปรียบเทียบกับประเภทโรงเรียนที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน และจากการศึกษาของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนพบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารดำรงตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่ และประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกัน ตามขนาด ประเภท และที่ตั้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำประเภทของสถานศึกษามาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาต่างกัน

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก และครูที่มีประสบการณ์น้อย ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่ง และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานของบุคคล ในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533, หน้า 54) ประสบการณ์ทำให้นักลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้อง ตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534,

หน้า 145) พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานมานาน จนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ ปัญญาพร พิพัฒน์วงศ์ (2540, หน้า 127) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์มากและประสบการณ์น้อย มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สุณีภรณ์ ศิวรานนท์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกระหว่างครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกับครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยแตกต่างกัน อำนวย ชัยนัคนคร (2544, หน้า 83) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมูลนิธิ เชนด์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนมูลนิธิเชนด์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน สุภาวดี วัฒวาลัย (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมของศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก กับประสบการณ์ในการทำงานน้อย ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูมาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

ไพศาล ชาญสูงเนิน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และการตัดสินใจ สามารถเป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาได้

อำนวย ชัยนัคนคร (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมูลนิธิเชนด์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า

ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และด้านประสิทธิผลของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมถวิล ชูทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ระบบการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่สาม หรือระบบการปรึกษาหารือ 7 ด้าน ตามลำดับ คือ การควบคุม การปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การสนใจ การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และอยู่ในระบบที่สอง หรือระบบเผด็จการแบบมีศิลป์หนึ่งด้าน คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม สำหรับการให้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โดยภาพรวมมีสิ่งประกอบ คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การเป็นผู้นำ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และการติดต่อสื่อสาร

กมลชนก ศรีธธา (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทพฤติกรรมกรรมการบริหาร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกพบว่า

1. ผลการปฏิบัติงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล งานธุรการและการเงิน และงานอาคาร ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เมื่อจำแนกผลการบริหารสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษาแล้ว พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการบริหารงานกิจการนักเรียนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับน้อย

ชาร์พตัน (Sharpton, 1985, p. 3699-A) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดคิน ในรูปสามมิติ จากการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่เห็นได้ชัดคือ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนักบริหาร และแบบที่ใช้รองลงมา คือ แบบนักพัฒนา

รีด (Reed, 1987, p. 1388-A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในรัฐนิวยอร์ก ได้ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของสต็อกคิล (Stogdill) และแบบสอบถาม ความพึงพอใจของลิเคิร์ต (Likert) จากการศึกษา พบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจสูง และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงด้วย ส่วนครูที่ไม่พึงพอใจ ในการทำงาน จะมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สเติร์ (Steers, 1977, p. 151) ได้ศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญใน กระบวนการอื่นขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ จึงควรใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารหลายทาง เพื่อเพิ่มโอกาสที่ข่าวสารจะได้รับอย่างถูกต้อง และ ข่าวสารที่สำคัญควรได้รับการย้ำ ซ้ำ เพื่อให้แน่ใจว่าได้แพร่หลายโดยทั่วถึง

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

1. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและ กำลังใจของครู-อาจารย์
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานด้านการสอนของครู
3. ครูนิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อยเปิด โอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ครู ไม่ได้ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกเรื่อง ทุกปัญหา
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และครู ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา
6. ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวครูมีผลกระทบต่อระดับความต้องการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ
7. เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบังเกิดผลเต็มที่ ผู้บริหารควรหาคำตอบจาก คำถามต่อไปนี้ 1) สถานการณ์อย่างไรที่ครูควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ครูเข้ามามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และอย่างไร 3) การตัดสินใจในกลุ่มควรใช้เมื่อใด และ 4) ผู้บริหารควรมีบทบาทอย่างไร จึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

พรพิมล แม้นญาติ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างการรับรู้ของข้าราชการชาย กับข้าราชการหญิง ผู้บริหารโรงเรียน กับครูปฏิบัติการสอน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

บุญถือ จันทศร (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยยึด วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและจังหวัดที่ตั้ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน

2. ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามขนาด ของโรงเรียน และจังหวัดที่ตั้ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เชิดเฉลา แก้วประเคน (2538) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนทางสังคม ของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต พัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก พบว่า โรงเรียนมัศึกษามีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีประสิทธิผลของโรงเรียนต่างกัน การสนับสนุนทางสังคมแต่ละ ด้านของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมี ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

พอดเกอร์สกี (Podgurski, 1991) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียน กับการรวมกลุ่มของครู และสุขภาพโรงเรียน พบว่า มิติต่าง ๆ ของสุขภาพโรงเรียนสัมพันธ์กับ มิติประสิทธิผลขององค์กร ขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนของครู

ฟิ้นคลี (Finklea, 1977) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะการเป็นผู้นำของครูใหญ่และ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่แคโรไลนา โดยมุ่งเน้นไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางสังคม และเศรษฐกิจ กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และพบว่า มีสหสัมพันธ์ทางลบที่สูงมากใน ระหว่างสถานภาพ กับตัวแปรต่าง ๆ ของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และยังได้สรุปจากการที่ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องนำมาพิจารณาในการตีความหรือ แปลความตามผลวิจัยที่ได้ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และยังได้สรุป จากการที่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องนำมาพิจารณาในการตีความ

หรือแปลความตามผลวิจัยที่ได้ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

เอฟเวอร์ส (Evers, 1987, p. 4249-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมได้ยาก หรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำ และพบว่า แบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ซึ่งยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษามาก่อน เพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางการบริหาร และพัฒนาบทบาทด้านพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วต่อไป