บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวคิด ความรู้พื้นฐานเกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดและเชื่อมั่นในกรอบความคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแนวทางศึกษา ตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
   - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
   - 2.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
   - 2.3 แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
   - 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)
   - 3.1 ความหมายของแรงจูงใจ
   - 3.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)
   - 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสื่อสาร
   - 4.1 ความหมายของการตัดต่อสื่อสาร
   - 4.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร
   - 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร
5. ประสิทธิผลขององค์การและโรงเรียน
   - 5.1 ความหมายของประสิทธิผล
   - 5.2 ความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การและโรงเรียน
   - 5.3 แนวคิด ในการประเมินประสิทธิผล
   - 5.4 การประเมินประสิทธิผลในโรงเรียน
   - 5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร

การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เป็นการจัดการศึกษาที่แบ่งออกเป็น 2 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 จัดให้ บริการทางการศึกษาครอบคลุม 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองยโสธร อำเภอมหาชนะชัย อำเภอคำเขื่อนแก้ว อำเภอค้อวัง มีโรงเรียนทั้งหมด จำนวน 206 โรงเรียน แบ่งการจัดการศึกษาออกเป็นระดับประถมศึกษาจำนวน 146 โรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาจำนวน 47 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาจำนวน 13 โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 จัดให้ บริการทางการศึกษาครอบคลุม 5 อำเภอ คือ อำเภอเลิงนกทา อำเภอกุดชุม อำเภอป่าติ้ว อำเภอทรายมูล และอำเภอไทยเจริญ มีโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 204 โรงเรียน แบ่งการจัดการศึกษาออกเป็นระดับประถมศึกษาจำนวน 141 โรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาจำนวน 48 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาจำนวน 15 โรงเรียน รวมทั้งหมด 410 โรงเรียน

มีผลการสำรวจเกี่ยวกับการศึกษาของประชากรในจังหวัดยโสธร พบว่า อำเภอเมืองยโสธร มีผู้ไม่รู้หนังสือจำนวน 949 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 2,234 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 14,379 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 2,075 คน และระดับสูงกว่า จำนวน1,039 คน อำเภอคำเขื่อนแก้ว มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน 24 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,409 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 5,462 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,887 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 582 คน อำเภอมหาชนะชัย มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน 14 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,030 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 5,583 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3,045 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 1,538 คน อำเภอค้อวัง มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน 3 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 549 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 321 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 134 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 55 คน อำเภอมหาชนะชัย มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน 14 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,030 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 5,583 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3,045 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 1,538 คน อำเภอเลิงนกทา มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน75 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถม ศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,971 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3,959 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,685 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 710 คน อำเภอกุดชุม มีผู้ไม่รู้หนังสือจำนวน1,281 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,410 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 2,472 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 819 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 545 คน อำเภอทรายมูล มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน15 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 562 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 766 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 413 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 229 คน อำเภอไทยเจริญ มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน13 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 693 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1,346 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 529 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 204 คน อำเภอป่าติ้ว มีผู้ไม่รู้หนังสือ จำนวน 2,929 คน และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,000 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1,866 คน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 860 คน และระดับสูงกว่า จำนวน 245 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2549)

จากข้อมูลเชิงประจักษ์สภาพการจัดการศึกษาของจังหวัดยโสธรมีผู้ที่อ่านหนังสือไม่ออกเป็นจำนวนมาก จึงถือได้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ทั้งเขต 1 และเขต 2 ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด และต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำของโรงเรียนในเรื่องของ ภาวะผู้นำ การจูงใจในงาน และการสื่อสารในองค์การ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ ส่วน ฮอร์บาย โคเวล และเลวิส (Hornby, Cowel & Lewis, 1993, p. 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner' s Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำและกลุ่มของผู้นำในขณะที่ เธียรชัย เอี่ยมวรเมธ (2536, หน้า 321-322) ระบุในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ

สำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

ฮอลล์แลนเดอร์ (Hollander, 1990, pp. 1-4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นสำคัญและเป็น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วแล้วก็ไม่มีภาวะผู้ตามเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

ทริวธา และ นิวพอร์ต (Trewatha & Newport, 1982, p. 384) เห็นว่าภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้ เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตร หรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด ในทางตรงกันข้าม บางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

คูนซ์ และวาริช (Koontz & Weihrich, 1988, pp. 437-438) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หรืออิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้ว การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่ม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วม ให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เฉกเช่นการทำหน้าที่ของไวทยากร หรือผู้อำนวยเพลงแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าไวทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใจย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลงในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

ยูคล์ (Yukl, 1998, p. 2) เห็นว่าภาวะผู้นำหมายรวมถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) ประกวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่มโบวี และคณะ

(Bovee et al., 1993, p. 468) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะใช้กระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ขั้นกระตุ้นสมาชิกองค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายและ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ

ดาฟท (Daft, 1995, p. 478) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ ก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้องมีทั้ง 1) คนซึ่งได้แก่ ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 18-19) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหมายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37-39) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักการคาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 53-74) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน มีลักษณะของภาวะผู้นำ คือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540, หน้า 96) เห็นว่า ภาวะผู้นำ มีทั้ง 1) สิ่งที่ติดตัวมา หรือที่เรียกว่ามีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติ

มุ่งไปข้างหน้าสร้างสรรค์ หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เอาจริงเอาจังและมีผลงาน

จากแนวคิดดังกล่าวแล้วสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกพัน หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ได้มีนักทฤษฎีองค์กร ให้ความหมาย กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การไว้หลากหลาย ดังนี้

โรเจอร์ (Rogers, 1973, p. 10 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 36) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติแบบที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 4) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และให้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Strategy” ที่มาจาก “Strategia” ในภาษากรีกช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมืองเศรษฐกิจและการทหาร เพื่อให้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2547, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นสิ่งที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางซึ่งที่แท้จริงแล้ว กลยุทธ์ คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรใหญ่ๆ

มีการพัฒนามากกว่าองค์กรเล็กๆ แต่ทุกๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องปราบปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management)

องค์ประกอบขององการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

ประเทศหรือองค์การใดที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบองค์การอื่น ๆ ที่เรียกว่า “จิตวิญญาณนักกลยุทธ์” (Mind of Strategist) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ จะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการพัฒนาองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต และองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการแข่งขันคือการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543, หน้า 281-284)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผลจากความพยายามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าวทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 2)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cortrol & Evaluation)

3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The nature of Strategic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในความคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207)

จากการศึกษาเอกสารและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์องค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้ และนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่ควร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

นำกลยุทธ์มาใช้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และมิลเล่อร์ (Dess & Miller, 1993, pp. 320-321 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 401) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวความคิดของ ไอร์แลนด์ และฮิทท์ (Ireland & Hitt, 1999, pp. 48-57 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 429-430) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้

I. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วย การแสดงถึงความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งมีความสามารถในการดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาแวนไดและมาเลคซาเดห์ (Nahavandi & Malekzadeh, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419-420) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยตามกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบถึงตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือน ๆ กัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนรวมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 65-66) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในการปฏิบัติดังนี้ คือ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน

2. การเป็นผู้ใช้ทัศนะวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง

3. การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์คือการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา

4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน

5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

6. การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย การเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน

7. การเป็นผู้ชักจูงใจ

8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์

9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัณนา ยาวิราช (2549, หน้า 35-42) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)

3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

สมยศ นาวีการ (2544, หน้า 584) ได้เสนอแนวคิดว่าความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพความมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin, 1998, p. 335 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207-209) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ คือ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถในการสร้างมโนภาพ

ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What if) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาภาพ”

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า "การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว" ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) เฮเมล (Hamel) ได้กล่าวไว้ว่า "กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์" หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน

แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving Product/ Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน "สมการเชิงมูลค่า" ของสินค้า/ บริการอย่างแท้จริง

สมการเชิงมูลค่า (Value Equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้หมายถึง ตัวอย่าง เมื่อ 10 ปีที่แล้ว พริ้นเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท

อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value Equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/ บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับชื่อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึงผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะเดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการ ดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/ บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/ บริการที่ราคาแพง ๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/ การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for Individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redraw Industry Boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Compressing the Supply Chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงลูกค้า ซุปเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 1998, pp. 90-91 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207) องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative Realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายดาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5.7 การมุ่งกำไร (Profit-Oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งสวนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกบั่นความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

จากที่กล่าวมาสถานศึกษาเป็นองค์การแบบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยยึดแนวความคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ดูบริน (DuBrin, 1998, p. 355) ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ๆ ได้ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ 4) การมีความคิดเชิงปฏิวัติ และ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยานคิดนอกกรอบและกว้างไกล ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนสอดคล้อง

กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ โดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลอง แสดงว่ารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ ส่วน คำนึง ผุดผ่อง (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และจากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างบารมี และกระตุ้นเชาว์ปัญญา สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทาสถิติที่ระดับ .05 สำหรับ อำภา ปิยารมย์ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประเภทการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก อยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับ วิลัดดา เรืองศรี (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนกีฬา สังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกีฬาสังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนกีฬาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ภิรมย์ โชติแดง (2543) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ฮอส์แมน และโกลด์ริง (Hausman & Goldring, 2001, pp. 399-423 cited in Marley, 2003) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่าครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เทรซี่ (Tracy, 1994) การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีลักษณะมุ่งงาน และมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่า ผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้นจะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่า และมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ผู้วิจัยได้อธิบายผลว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่า ลักษณะภาวะผู้นำของตนจะใช้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษาธิการเขต ว่า 1) ควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กรของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในด้านการสอนให้เป็นประโยชน์ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

(Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษาธิการเขต ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้ว ศึกษาธิการเขตแต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะเดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลงานวิจัยจำนวนมาก เป็นภาวะผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นพลังที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในพฤติกรรมการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทุกระดับปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนด้วยความเต็มใจไปในทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวถึงแรงจูงใจไว้อย่างน่าสนใจว่า การปฏิบัติงานในองค์การควรจะได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปบุคคลจะทำงานไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลจะมีแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในของตัวพนักงานเองจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องมีรูปแบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ คำว่า “การจูงใจ” หรือ “แรงจูงใจ” มีเนื้อหาสาระเหมือนกัน ซึ่งมาจากคำว่า “Motivation” รากศัพท์เดิมเป็นภาษาลาตินคือคำว่า “Movere” แปลว่า สภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทางคือ สภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรมหรือที่ไปกำหนด

แนวทางพฤติกรรมที่แสดงออก (ประสิทธิ์ สาระสันต์, 2542 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2529) จากความสำคัญของแรงจูงใจการปฏิบัติงานจึงทำให้มีนักวิชาการสนใจศึกษาคิดค้น กำหนดทฤษฎี และจำกัดคำนิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ไว้มากมาย

รอบบินส์ (Robbins, 1994) แสดงความเห็นไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างภายใต้เงื่อนไขของความสามารถ ความพึงพอใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ให้คำนิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล สภาวะที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอาจอยู่ในรูปของกำลัง (Forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการ (Needs) สภาวะความเครียด (Tension States) และอื่น ๆ

แมคคอลมิกค์ และไอเจน (McCormick & Iigen, 1980) เขียนอธิบายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่มีอิทธิพลต่อการปลุกใจ (Arousal) การกำหนดทิศทาง (Direction) และการค้ำจุนสนับสนุน (Maintenance or sustaining) ในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงใจบุคคลภายในองค์การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ฉะนั้น แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น ผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างดีจะสามารถอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมในโรงเรียนได้ สามารถพยากรณ์ผลของกิจกรรมทางการบริหารได้ และรู้ทิศทางในการปฏิบัติไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (Hoy & Miskel, 1991)

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีแต่สามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีทางเนื้อหา (Content Theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคลในฐานะที่เป็นแรงจูงใจของการกระทำและเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญและความเจริญก้าวหน้าของงาน เป็นต้น กลุ่มที่สองได้แก่ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา และเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรอย่างไร ส่วนกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงหรือทฤษฎีการเรียนรู้ (Reinforcement Theories) เป็นทฤษฎีที่สนใจว่าผลลัพธ์ของการกระทำในอดีตส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตอย่างไร แต่ในงานวิจัยนี้จะนำเสนอเฉพาะทฤษฎีทางเนื้อหาซึ่งนักวิชาการบริหารนิยมนำมาใช้ในการบริหารงาน มีดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs) มาสโลว์ (Maslow, 1970) มีความเชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะบังเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีการจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง การเข้าใจความต้องการของมนุษย์นับเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลในองค์การไว้ว่า บุคคลทุกคนมีความต้องการเป็นลำดับขั้นซึ่งมี 5 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นแรก คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Need) เป็นความต้องการเบื้องต้น ได้แก่ ความต้องการบำบัดความหิวกระหาย ความต้องการที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการทางสรีระอื่น ๆ

2. ขั้นที่สอง คือ ความต้องการความปลอดภัย (Safety Need) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองจากขั้นแรกแล้ว ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และปราศจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ

3. ขั้นที่สาม คือ ความต้องการทางสังคม (Social Need) ภายหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองในสองขั้นแรกแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการสูงขึ้น ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับ และต้องการมีเพื่อน

4. ขั้นที่สี่ คือ ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Need) ความต้องการที่เป็นปัจจัยภายในได้แก่ ความต้องการการเคารพนับถือตนเอง ความต้องการเป็นอิสระ และความต้องการความสำเร็จ สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการมีสถานภาพในสังคม ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องให้เกียรติและให้ความสนใจตน

5. ขั้นที่ห้า คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการให้ตนเองมีศักยภาพในการบรรลุความสำเร็จและความต้องการให้ตนเองบรรลุความสมหวังในชีวิต

ความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมาสโลว์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำและความต้องการระดับสูง ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย ส่วนความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต โดยมาสโลว์มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจ สำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และบางครั้งความต้องการของมนุษย์จะมีมากมาย ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมาได้

ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้นำหลักทางพฤติกรรมศาสตร์มาพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เสนอแนวคิดหรือปรัชญาของการบริหารบุคคลในองค์การไว้ 2 แบบ คือ การกำหนดแนวทางและการควบคุมแบบเก่า (The Traditional View of Direction and Control) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และการบูรณาการเป้าหมายบุคคลและหน่วยงาน (The Integration of Individual and Organization Goals) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีวาย (Theory Y) ซึ่งในแต่ละแบบผู้บริหารมีความเชื่อหรือมีข้อสมมติฐานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ภายใต้ทฤษฎีเอ็กซ์ ผู้บริหารจะตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้

1.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะเป็นได้

1.2 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานเขาทั้งหลายจึงต้องถูกบังคับควบคุมหรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเป็นทางการเท่าที่จะเป็นไปได้

1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะต้องการความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และมีความทะเยอทะยานเล็กน้อย

2. ภายใต้ทฤษฎีวาย ผู้บริหารจะตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะทำงานเท่า ๆ กับการพักผ่อนและการเล่น

2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้โดยการแนะนำตนเองและควบคุมตนเองถ้าเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั่นคือ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theories of Motivation) หรือทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforeement Thcory) เป็นแนวคิดของ สกินเนอร์ (Skinner, 1974) ซึ่งเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อีก และผลที่เกิดขึ้นภายหลังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดระดับแรงจูงใจของเขา

ตัวเสริมแรง (Reinforces) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) ใช้เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น เงิน คำยกย่องชมเชยการยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีวันหยุดโดยได้รับค่าจ้าง การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย

2. ตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ใช้เมื่อต้องการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น การลงโทษ การตัดเงินเดือน การลดตำแหน่ง การไม่เลื่อนระดับขั้น การย้ายไปในที่ ๆ ไม่ต้องการ เป็นต้น

สกินเนอร์ (Skinner, 1974) เน้นว่าตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป ในบางครั้งตัวเสริมแรงในทางลบก็อาจช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่องค์การต้องการได้ โดยทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าการศึกษาความรู้สำนึกคิดของบุคคล เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการทำงาน โดย สกินเนอร์ (Skinner, 1974) เชื่อว่าการใช้การเสริมแรงเป็นตัวจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้นไปจะเป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชยบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดี เพื่อจะได้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และการให้สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษ บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพื่อที่จะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น

แนวทางการจูงใจของ สกินเนอร์ (Skinner, 1974) จะใช้ได้ผลดี หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงาน โดยผ่านกระบวนการรายงานผล และส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Motive Theory) แมคเคลแลนด์มีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนมีแรงจูงใจที่เด่น ๆ อยู่ 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power) พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (McClelland, 1987)

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด และเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าที่จะคิดถึงรางวัลหรือผลตอบแทนของความสำเร็จ นั่นคือต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ได้เคยกระทำไปเมื่อครั้งก่อน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นมิตรไมตรีและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เป็นที่ชอบและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการควบคุมผู้อื่น

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp. 113-115) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ เจตคติที่มีต่องานบนพื้นฐานของการตอบสนองของนักวิศวกรและนักบัญชี 200 คน พบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเกี่ยวพันกับเนื้อหาของงาน เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจน้อยมาก และสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยอนามัย (Hygienes) ซึ่งจะเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)

1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.1 นโยบายการบริหารงาน (Policy and Administration)

2.2 การนิเทศงาน (Supervision)

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Relationship with Peers)

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

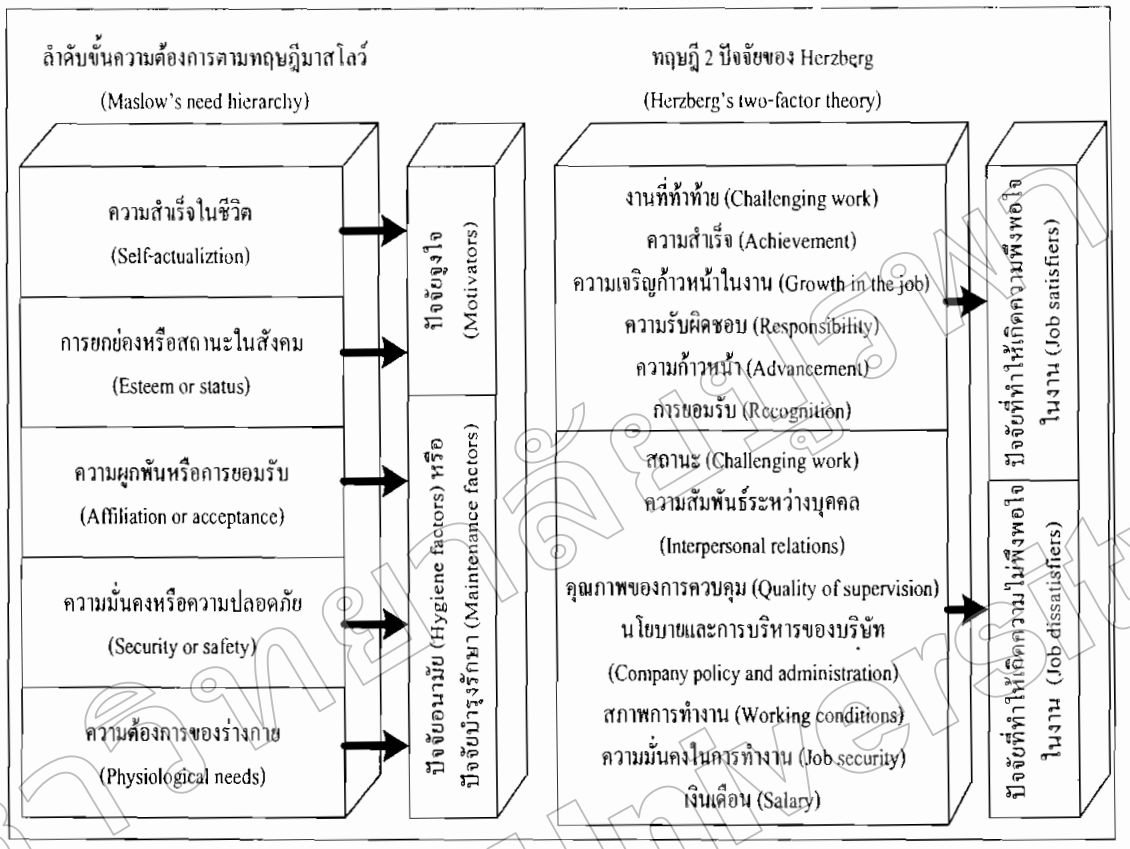
2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary)

ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg & Sunderman, 1959) ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 กลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่ตนทำอยู่ เป็นปัจจัยของสิ่งแวดล้อมภายนอกมิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่เมื่อขาดหรือไม่มีปัจจัยค้ำจุนก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (สิริลักษณ์ สุอังคะ, 2549, หน้า 27)

สรุปได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าคนจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่า ปัจจัยอนามัย

สำหรับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ดังภาพ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Comparison of Maslow's and Herzberg's Theories)

แนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก ได้นำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมและวงการรัฐบาลอย่างกว้างขวาง และใช้เป็นรากฐานของการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรม การพัฒนาการบริหารงานและในการสรรหาตัวบุคคลนอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการสำรวจขวัญ การควบคุมคุณภาพ การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและการขยายงานอีกด้วย ผู้บริหารที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการจูงใจพนักงานและการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg & Sunderman, 1959, pp. 113-115) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้เสนอเอาไว้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยจูงใจ 5 องค์ประกอบ ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่ทำหน้าที่ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้พอใจ (Satisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่ทำ ปัจจัยจูงใจนี้ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg & Snyderman, 1959) เชื่อว่าเป็นตัวหนุนกำลังให้บุคคลทำงานหนักขึ้น เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่ทำ ปัจจัยนี้ทำให้บุคคลเกิดความพอใจได้แก่

1. การได้รับความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รวมทั้งการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จจนเป็นที่น่าพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

ฟลิบโป (Flippo, 1971, p. 121) กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จ หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนี้ย่อมเกี่ยวพันกับปัจจัยสำคัญสามประการคือ พันธะผูกพันหน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงค์ (2546) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูงมักจะนิยมตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูง มีความสนใจถึงความสำเร็จตามที่ตั้งไว้เป็นสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานนั้น

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีผลงานจากการปฏิบัติงานจนปรากฏเป็นที่เด่นชัด เป็นที่น่าพอใจของตนเองและเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

2. การยอมรับนับถือ (Work Itself) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดงความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจหรือยอมรรับ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

เฟรนซ์ (French, 1964, pp. 28-31) ได้ให้ความเห็นว่า การที่คนทำงานเป็นลูกจ้างในหน่วยงานหรือในองค์การใด จะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของคนงานและลูกจ้างที่จะพึงก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ดังนี้ 1) มีความมั่นคงในอาชีพ 2) เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลักงานมากเงินมาก (Equal Pay for Equal Work) 3) การควบคุมบังคับบัญชาดีคือ ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ 4) มีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี 5) สภาพการทำงานดี 6) มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนขั้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ 7) เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527, หน้า 119) กล่าวว่า การยอมรับนับถือคือความศรัทธาและเชื่อถือของบุคคลซึ่งจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี

สิริลักษณ์ สุอังคะ (2549, หน้า 31) ได้กล่าวว่าการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดงความยินดี ความไว้วางใจและการให้กำลังใจหรือยอมรับในความสามารถในขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จ

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานและจากผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน

3. ลักษณะของงาน (Recognition) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113-115)

ไมเออร์ (Myere, 1970, p. 124) ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน โดยเน้นหนักในเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ ควรมีลักษณะดังนี้ 1) งานนั้นควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ 2) งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดผลสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 3) เพื่อให้ได้ผลในการสร้างแรงจูงใจภายในเป้าหมายของงานควรมีลักษณะดังนี้ คนที่ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ งานจะต้องมีลักษณะท้าทาย งานนั้นจะต้องสามารถทำสำเร็จได้ เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 119) ให้ทัศนะว่า ลักษณะของงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงาน ซึ่งได้แก่ตัวงานสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน ภารกิจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของงานและผลที่ได้รับจากการทำงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีลักษณะที่ท้าทายความสามารถ ชอบแก้ปัญหา ชอบปฏิบัติงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และชอบปฏิบัติงานที่ตรงกับความสนใจ ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จและตรงตามเป้าหมาย กำหนดเวลาของแผนงาน (Herzberg & Snyderman, 1959, pp. 113-115)

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1968, p. 391) กล่าวว่า ความพอใจของบุคลากรนั้นเกิดจากความต้องการของเขาในองค์การ ความต้องการของบุคลากรในองค์การนั้นมีหลายอย่างคือ 1) การทำงานที่เขาสนใจ 2) มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน 3) ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม 4) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและสถานที่ทำงานที่ดี 6) ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม ปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

ประวิทย์ ขออาพัด (2548, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันเป็นอย่างดี มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ และมีการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นอิสระในการทำงานมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน

5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง เงินเดือนการได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

เฮอร์ริ่ง (Herring, 1985, p. 2147-A) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานของลูกจ้าง พบว่า การเปลี่ยนงานเกิดจากความไม่พึงพอใจในงานด้านการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง

สิริลักษณ์ สุอังคะ (2549, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้มีโอกาสศึกษาต่อ เข้ารับการอบรมได้วุฒิสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในการปฏิบัติงาน มีทักษะการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ วิทยาการใหม่ๆอยู่เสมอ

จากเอกสารดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติต่องานทางด้านบวกเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ดังนั้นสรุปว่า ทฤษฎีการจูงใจ ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) โดยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจนำเฉพาะปัจจัยจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่าปัจจัยค้ำจุนไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 อ้างถึงใน ประยงค์ ชูรักษ์, 2550 หน้า 45) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพการจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อมา บัญญัติ แสวงดี (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กับประสิทธิผลของสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ ปริญญา ณ วันจันทร์ (2536, หน้า 120) พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะมีผลทำให้ครูผู้สอนมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมเกิดแรงจูงใจมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

แมคเคนซี่ (McKenzie, 1987) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์ของครู การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การควบคุมงาน ผลของงานตามเป้าหมาย และการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่นๆได้ 66 เปอร์เซ็นต์

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนทางสังคมโดยใช้ปัจจัยจูงใจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนหากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและประกอบอาชีพด้วยความตั้งใจ ทุ่มเท อันจะช่วยให้การบริหารงานโรงเรียน ของผู้บริหารประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสื่อสาร

การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในชีวิตประจำวัน เพราะมนุษย์เราได้เกี่ยวข้องกับการสื่อสารไม่รูปแบบใดก็รูปแบบหนึ่ง หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งก็คือเรามีความผูกพันอยู่กับการสื่อสาร (Series of Communication Experience) ตลอดเวลา จากการรับรู้ผ่านโสตประสาททั้ง 5 ได้แก่ การเห็น (Seeing) การฟัง (Hearing) การสัมผัส (Touching) การลิ้มรส (Tasting) และการได้กลิ่น (Smelling) ซึ่งมีผู้ศึกษาพบว่า สิ่งที่มนุษย์เราได้จากการเรียนรู้หรือรับรู้ผ่านโสตประสาททั้ง 5 นั้นจะส่งผลให้เกิดเปลี่ยนแปลงทั้งด้านพฤติกรรมและความรู้สึก กล่าวคือ การรับรู้หรือเรียนรู้ของมนุษย์มีประมาณ 80% ซึ่งได้จากการเห็น 10% การฟัง 70% และอีก 5% ได้จากการสัมผัส การลิ้มรส และดมกลิ่น ซึ่งความผูกพันของการสื่อสารต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เราจะพบว่าในวันหนึ่ง ๆ ในช่วงตื่นนอนมีผู้ทำการศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่าได้ใช้เวลาไปกับการสื่อสารถึง 70% หรือประมาณ 10-11 ชั่วโมง ด้วยการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เป็นส่วนใหญ่

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Communication” ซึ่งมีรากศัพท์เดิมมาจากภาษาละตินว่า “Communis” อันหมายถึงการสร้างลักษณะที่เรียกว่า “Communess” คือ ความร่วมกัน ความเหมือนกัน ลักษณะนี้หมายความถึงการที่คนหนึ่ง ๆ หรือหลาย ๆ คน ซึ่งเรียกว่า ผู้ซึ่งฝ่ายหนึ่งส่งความคิดเห็นไปยังอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ผู้รับซึ่งอาจเป็นคน ๆ เดียวหรือหลายคนก็ได้ เพื่อให้ผู้รับมีความคิดเห็นหรือเข้าใจเหมือนกับผู้ส่ง (สุเมธ เดียวอิศเรศ, 2527, หน้า 93) อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ว่า

ถิรนันท์ อนวัชศิริวงศ์ (2528 , หน้า 1-2) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึงพฤติกรรมและประสบการณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความหมาย

เสนาะ ติเยาว์ (2530, หน้า 33) ให้ความหมายโดยสรุปว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความหมายกัน ได้แก่กระบวนการทางด้านความรู้สึกและพฤติกรรม การที่คนสื่อสารกันนั้นเพื่อพยายามเข้าใจในเรื่องความคิด ความรู้สึก ค่านิยมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารต้องใช้วิธีการหรือเทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าหากไม่รู้ไม่เข้าใจก็ไม่อาจสื่อกันได้ และบางครั้งความหมายของการสื่อสารขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์รูปแบบและผลที่เกิดขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525, หน้า 74-75) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกันและ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

รวมถึงการที่จะอำนวยการ สั่งการให้เกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารคือกระบวนการที่ทำให้คำพูด ข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้วส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือทำลายสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคขัดแย้งขึ้นได้

เลวิส (Lewis, 1975, p. 5) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด หรือทัศนคติ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

ฟาเกน (Fagen, 1966, p. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่นำเอาข่าวสาร (Message) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนจากที่หนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง

โรเจอร์ส (Rogers, 1976, p. 9) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนในความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม ที่แสดงออกโดยเปิดเผย

เดนิส (Denis, 1982, p. 74) ได้กล่าวถึงการสื่อสารว่า การสื่อสาร หมายถึงพฤติกรรมพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องสื่อเรื่องราวความเข้าใจกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เป็นการกระทำที่ส่งผลหรือกำลังส่งผลต่อชีวิต และสังคม การกระทำดังกล่าวอาจเป็นการสื่อสารตามธรรมชาติ ตามจารีตศีลธรรมจรรยาของสังคม

บาสส์ และไรเทอร์แบน (Bass & Ryterband, 1979, p. 149) ให้ความหมายว่า "การสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้และช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ"

เฮาส์ (House, 1980, p. 9) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การว่า คือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างกลุ่มผู้ส่งสารและผู้รับสาร ที่มีความเกี่ยวข้องกันด้วยระบบการทำงานร่วมกันมักเป็นการสื่อสารภายในที่องค์การต้องทำเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้ และได้ผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นจึงสามารถสรุปความหมายของการสื่อสารในองค์การได้ว่า การสื่อสารในองค์การคือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

รูปแบบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ ดังนั้น หากไม่มีเทคนิควิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้วก็ยากที่องค์การจะบรรลุถึงความมีประสิทธิผลได้ (Steers, 1977 อ้างถึงใน ประยงค์ ชูรักษ์, 2548, หน้า 27)

การประยุกต์ใช้การสื่อสารในการบริหารงาน การวางแผนการสื่อสารและการใช้องค์ความรู้จากทฤษฎีการสื่อสารมีประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียน การปรับปรุงดังกล่าวสามารถใช้กระบวนการทางสังคมจิตวิทยา (Social-Psychological Communication Process) ซึ่งพัฒนาโดยเซเลสและสตรวส (Sayles & Strauss, 1966, pp. 246-249) ซึ่งมี 7 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งสาร
2. กำหนดกลุ่มรับสาร บุคลิกลักษณะของผู้รับสาร (ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการส่งสาร)
3. นำสาระของสารมาลงรหัสให้เหมาะสม เพื่อป้องกันผลกระทบทางด้านจิตวิทยา
4. กำหนดสื่อที่จะส่งสาร ช่องทางส่งสาร สร้างความเป็นกันเองกับผู้รับสาร
5. ส่งสารออกไปในเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันผลกระทบทางด้านจิตวิทยา
6. ตรวจสอบระดับเสียง ความเร็วของการส่งให้เหมาะสม
7. ประเมินผลการส่งสาร โดยการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ

การปรับปรุงระบบสื่อสารในโรงเรียน จำเป็นต้องวางโครงการพัฒนาระดับองค์การ ซึ่งมีข้อเสนอแนะดังนี้ (Hoy & Miskel, 1991, p. 368)

1. ประเมินตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างระบบการสื่อสารของโรงเรียนในปัจจุบันเทียบเคียงกับเกณฑ์ที่บาร์นาร์ดกำหนด
2. สร้างกลไก (Mechanisms) สนับสนุนกระบวนการสื่อสาร
3. สร้างระบบการเก็บและการนำข้อมูลออกมาใช้สื่อสาร
4. เลือกบุคลากรที่มีทักษะการสื่อสารมาเป็นผู้ดำเนินการ (ฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียน)
5. จัดทำโครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารให้กับบุคลากรในโรงเรียน

สจวร์ต-คอทซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่กระทบต่อการติดต่อสื่อสาร คือ ทิศทางของการติดต่อสื่อสารในองค์การจึงได้กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ 3 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่าง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สู่เบื้องบน และตามแนวนอน ซึ่งแต่ละรูปแบบ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารคอยบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานของพวกเขาคืออะไร ทำอย่างไร และเมื่อไร ข่าวสารจะประกอบไปด้วย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย แผนงาน คำตักเตือน คำยืนยัน การซักซ้อมความเข้าใจหรือข่าวสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ การกำกับและจะแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน

2. การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้องรับฟังแทนที่จะพูด เป้าหมายการติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ การสนับสนุนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แสดงความเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้นแทนที่จะเป็นการกำกับหรือประสานงานตัวข่าวสารจะประกอบด้วย การรายงานข้อเท็จจริง ผลการปฏิบัติงานและข้อบกพร่อง รายงานค้นคว้าวิจัย ปัญหาในองค์การ ข้อเสนอในการปฏิบัติงานและการร้องทุกข์ การสื่อสารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์

3. การสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication Style) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารตัดสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจากบนลงล่างหรือจากล่างสู่บนให้สั้นลง การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีลักษณะเป็นการสอบถาม ปรึกษาหารือ การอภิปราย เป้าหมายของการติดต่อสื่อสาร คือ การประสานงานหรือการทำงานเป็นทีมให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นกันในระหว่างผู้ร่วมงาน การสื่อสารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์

สำหรับกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร สเตียร์ (Steers, 1977) เสนอแนะไว้น่าสนใจ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style) ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติดังนี้

1.1 ชี้แจงนโยบายอย่างชัดเจนและรัดกุม

1.2 การสั่งหรือสอนงานต่อบุคลากรจะต้องชัดเจน เพื่อให้เข้าใจชัดเจนถึงสิ่งที่ให้คาดหวังว่าจะให้ทำ

1.3 พยายามอธิบายถึงเหตุผลเบื้องหลังการออกคำสั่ง ให้ทำงาน

1.4 ฝ่ายบริหารควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้มากขึ้นเกี่ยวกับลักษณะและคุณภาพของการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่บนเป้าหมายที่แท้จริง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.5 ควรใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารหลาย ๆ ช่องทางเพื่อเพิ่มพูนโอกาสที่ข่าวสารจะได้รับอย่างถูกต้องและอย่าปล่อยให้ทราบจากข่าวลือ

1.6 ข่าวสารที่สำคัญควรได้รับการย้ำ ซ้ำอีกเพื่อให้แน่ใจ

1.7 ในบางกรณีควรข้ามช่องทางการติดต่อสื่อสารตามแบบแผนไปยังผู้ที่ต้องการให้ได้รับข่าวสารโดยตรง

1.8 ตอบข้อข้องใจตามความเป็นจริง

1.9 เปิดช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้ดำเนินไปได้โดยสะดวก

1.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของหน่วยงานอยู่เสมอ

2. การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style) ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติดังนี้

2.1 ข่าวสารที่ส่งขึ้นเบื้องบน ควรถูกกลั่นกรองก่อน เพื่อจะได้ส่งข่าวสารที่มีแต่ความสำคัญถึงผู้บริหารในระดับสูง

2.2 ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์การเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รู้สึกมีอิสระมากขึ้นในการส่งข่าว ทั้งในทางบวกและในทางลบ โดยไม่ต้องเกรงว่าจะเกิดผลร้ายแก่ตน

2.3 ผู้บริหารอาจทำตัวให้มีความไวต่อการรับรู้ข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งให้

2.4 บางครั้งอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานไปตามแบบฟอร์มที่มีข้อมูลเชิงปริมาณหรือมีมาตรฐานวัดได้

2.5 ลดช่องว่างทางสังคมและเครื่องขีดขวางทางสถานภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ลง เพื่อข่าวสารจะได้เดินทางอย่างต่อเนื่องเป็นธรรมชาติ

3. การสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication Style) ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

3.1 พยายามสร้างทักษะความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างบุคคล ระหว่างสมาชิกของกลุ่มและหน่วยงาน เพื่อให้มีความเปิดเผยต่อกันและไว้เนื้อเชื่อใจกัน

3.2 ใช้ระบบการให้รางวัลต่อความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

3.3 ให้มีการประชุม พบปะกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ได้แพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของอีกหน่วยหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารเป็นปรากฏการณ์ที่เชื่อมโยงหน่วยต่าง ๆ ในสังคม รูปแบบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์การ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การตามแนวคิดที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สจวร์ต-คอทซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) เสนอไว้ 3 แบบนั้น สามารถระบุพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและครอบคลุมพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารในองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นกรอบความคิดสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร

พนม แสงอินทร์ (2542) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสาร กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับปานกลาง และการติดต่อสื่อสารของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามส่วนราชการ ประสิทธิผลโดยภาพรวมของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับปานกลาง ไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง รูปแบบของการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลและสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 59 เรือนเพชร ใบสีจวง (2535) ได้ทำการศึกษาปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ โดยแยกตามขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และการเปรียบเทียบปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่ามีปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2540) ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา พบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ ความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 51 กุหลาบ รัตนสัจธรรม (2536) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะ พบว่า การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่า ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่มีประสิทธิผลก็คือ แรงจูงใจภายในองค์การและพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารองค์การ และอัญชลี ไพบูลย์ (2529) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษากรมสรรพากรกระทรวงการคลัง ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยทางสถิติกับความสำเร็จในงาน

เฟอร์รันดิโอ (Ferrandio, 1985) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

มิลตัน (Milton, 1981) ได้กล่าวถึงแบบจำลองของพฤติกรรมองค์การไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นบทบาทที่สำคัญในการปรับพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร และจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การต่อไป

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและเป็นตัวแปรที่ส่งผ่านอิทธิพลโดยทางอ้อมของตัวแปรด้านแรงจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการตัดสินใจ

ประสิทธิผลองค์การและโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness)เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวพันกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์

ภรณี กีร์ติบุตร (2529) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ที่กล่าวถึงประสิทธิผลองค์การไว้ดังนี้ นักเศรษฐศาสตร์ ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องของผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน นักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การในแง่ของผลผลิตใหม่ สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต อธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ประสิทธิภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการให้ความหมายที่มุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) อธิบายว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่นเดียวกับ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการให้คำนิยามของนักวิชาการดังกล่าว เป็นการมองประสิทธิผลองค์การในแง่ของการบรรลุเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นมีผู้ให้ความหมาย แนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ไว้เป็นที่น่าสนใจ ดังนี้

เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้น ประสิทธิผลของโรงเรียน จึงหมายถึง ความสำเร็จ

ของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความสามารถและประสบการณ์การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ส่วน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าจะ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนน่าจะหมายถึงการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งสามารถ แก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งระบบ รีด และคณะ (Reid et al., 1988) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษาพบว่า ครูบางคนให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก แต่อาร์มสตรอง และคณะ (Armstrong et al., 1989) บันทึกไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ ซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวในทำนองเดียวกันว่าประสิทธิผลโรงเรียนหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาโรงเรียนทั้งระบบ

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การและโรงเรียน ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์การจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารงาน การปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุวัตถุประสงค์และคาดหวังขององค์การแสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 ประสิทธิผลของบุคคล

3.2 ประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคมและผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่ง กิบสันและคณะ (Gibson et al., 1982) อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิผลขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต (Production)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)
5. การพัฒนา (Development)

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ประกอบกับประสิทธิภาพก็มีความสำคัญต่อองค์การมากเช่นกัน หากการดำเนินงานองค์การไม่มีประสิทธิภาพก็จะ ไม่มีผลกำไร ประสบแต่ความขาดทุน ก็ยากที่องค์การจะตั้งอยู่ได้ ดังนั้น ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายองค์การ (Goals) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการ จึงมีความสัมพันธ์กันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพจึงเป็นที่พึงปรารถนาทุกองค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล ความหลากหลายของเกณฑ์ อยู่ในรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นเกิดจากผู้วิจัย มีกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน การที่ผู้วิจัยมีมโนทัศน์หรือกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน ทำให้การแสวงหาเกณฑ์ที่เป็นสากล (Universal Criterion) หรือชุดของเกณฑ์ที่ใช้กับทุกองค์การนั้นทำได้ยาก (Steers, 1975) ตามเทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล เทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลจำแนกได้ 2 วิธี ดังนี้ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538)

1. รูปแบบอนุมาน (Deductive Models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไปประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินผลซึ่งได้จากการตีความตามทฤษฎีแล้วก็นำเกณฑ์ดังกล่าวมาทำการศึกษาวิเคราะห์ทั่วไป

2. รูปแบบอุปมาน (Inductive Models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะโดยผู้ทำการศึกษาวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่มีความหมายอันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัยรูปแบบประเภทนี้หลายแบบได้จากการสำรวจการศึกษาวิจัยที่ทำกันมาจากหลายๆ แหล่ง และพยายามผสมผสานกันเข้าให้เป็นรูปแบบรวม (Unified) หรือเป็นการเสนอตัวแปรหรือเกณฑ์ได้จากวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) ซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยของผู้เสนอรูปแบบนั้น ๆ

การศึกษาประสิทธิผลองค์การ เริ่มต้นประมาณ ปี 1930 ด้วยรูปแบบเป้าหมายเป็นรูปแบบดั้งเดิม ใช้กันอย่างกว้างขวางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่า ระดับของการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) มุ่งเน้นที่ผลผลิต (Outputs) ต่อมาปี 1950 ได้พัฒนาแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ โดยมององค์การในฐานะที่เป็นระบบ (System) ที่ต้องอาศัยทรัพยากร (System- Resource) โดยให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่าระดับที่องค์การจัดหาทรัพยากรที่มีจำกัดและที่มีคุณค่าได้สำเร็จ มุ่งเน้นที่ปัจจัยการผลิต (Input) รูปแบบดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การในระยะต่อมา

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การจากการพัฒนารูปแบบต่างๆ ดังกล่าว สามารถสรุปแนวทางการศึกษาได้ทั้งหมด 4 แนวทาง ดังนี้ (Robbins, 1994)

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal – Attainment Approach)

แนวทางการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นไปตามความหมายขององค์การที่ หมายถึง การสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goal) ระดับการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นการเน้นที่ผล (Ends) มากกว่าวิธีการ (Means) ฐานคติ (Assumption) ของแนวทางนี้ คือ

1) องค์การต้องมีเป้าหมายแน่นอน (Ultimate Goal)

2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน

3) เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป

4) เป็นเป้าหมายที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

5) วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้

เป้าหมายองค์การที่จะทำให้เป็นไปตามฐานคติ ควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายเฉพาะขององค์การเพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถวัดได้

2. แนวทางเชิงระบบ (The system Approach)

แนวทางเชิงระบบ เป็นไปตามความหมายขององค์การที่ว่า องค์การเป็นระบบ (Systems) ต้องการปัจจัย มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัย และมีผลผลิต ต้องรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ดังนั้น แนวทางเชิงระบบมุ่งเน้นจึงหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ของระบบภายในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบผลสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นที่วิธีการ (Means) มากกว่าที่ผล (Ends) ข้อดีของแนวทางระบบ คือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบย่อยในองค์การและเหมาะสมกับองค์การที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่สามารถวัดได้เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่น ๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

3. แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic – Constituencies Approach)

แนวทางเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นการศึกษาประสิทธิผลองค์การแนวใหม่ ฐานคติ (Assumption) ของแนวทางนี้ พิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนองค์การการให้มีความอยู่รอด ความหมายของประสิทธิผลองค์การตามแนวทางนี้คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์การ แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง 2 แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การผู้บริหารองค์การจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

4. แนวทางการแข่งขัน – คุณค่า (The Competing – Values Approach)

แนวทางการแข่งขัน – คุณค่า เป็นกรอบแนวคิดบูรณาการในการศึกษาประสิทธิผลองค์การฐานคติของแนวคิดนี้คือ ประสิทธิผลองค์การจะมีความเป็นอัตนัย (Subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมินจึงไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด สำหรับการประเมิน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ประสิทธิผลองค์การ แนวทางนี้คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิผลองค์การเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบทั่วไปของเกณฑ์ประสิทธิผลองค์การและใช้องค์การประกอบเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขันเพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะได้ในแต่ละรูปแบบ

การเลือกรูปแบบประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสมนั้น คุณค่าใดจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมินขึ้นอยู่กับว่าองค์การองค์การอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตขององค์การ คือ ลักษณะขององค์การและเงื่อนไขที่เหมาะสมในการใช้แต่ละแนวทางสามารถสรุปเปรียบเทียบได้

การประเมินประสิทธิผลในโรงเรียน แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การ สามารถแยกแนวทางการประเมินได้ 3 แนวทาง ดังนี้ (ภรณี กีร์ติบุตร, 2529; Dressler, 1986; Hoy & Miskel, 1991)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นกับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลองค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลองค์การในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System – Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output) ผู้ที่ใช้แนวคิดนี้ในการประเมิน เช่น ซีชอร์ และยัชแมน (Seashoore & Yucthman) ซึ่งวัดประสิทธิผลองค์การโดยใช้การเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขันว่าองค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากัน ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า เป็นต้น

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การในแนวนี้ได้แก่

3.1 แคพโล (Caplow, 1964 อ้างถึงใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) ได้เสนอว่าการวัดประสิทธิผลองค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวโดยประกอบด้วย ความมั่นคง ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจ และความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.2 กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1979) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ความสามารถในการผลิต ความมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาเพื่อการอยู่รอดขององค์การ

3.3 พาร์สัน (Parson, cited in Hoy & Miskcl, 1991) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยพิจารณาจาก 4 องค์ประกอบ คือ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การบรรลุเป้าหมาย การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการจูงใจ

3.4 ฮอย และมิสเกล (Hoy & Mikel, 1991) ได้เสนอแนะในการประเมินประสิทธิผลองค์การไว้โดยให้พิจารณาจากตัวแปรดังนี้ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน และความสนใจในชีวิต

เอทซิโอนี (Etzioni, 1984 อ้างถึงใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) วิจารณ์ว่า วิธีประเมินโดยใช้เป้าหมายมีข้อบกพร่อง ดังนี้คือ

1. ถ้าองค์กรมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดได้ยาก
2. เป้าหมายบางประเภทในองค์กรเป็นเป้าหมายในเชิงอุดมคติไม่สามารถกำหนดเวลาที่จะบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าใช้เกณฑ์การบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถประเมินประสิทธิผลได้
3. ถ้าองค์การมีเป้าหมายที่ต่อเนื่องการวัดประสิทธิผลก็กระทำได้ยากมากยิ่งขึ้น

เอทซิโอนี (Etzioni, 1984 อ้างถึงใน ภรณี กีร์ติบุตร, 2529) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวยังมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายที่ตั้งส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนตั้ง ดังนั้น เป้าหมายจึงสนองความต้องการของผู้บริหารมากกว่าสนองความต้องการของนักเรียน ครูอาจารย์ และผู้ปกครองนักเรียน และบางโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายไว้หลายเป้าหมาย ดังนั้น เวลาประเมินก็กระทำได้ยากและอาจเกิดความขัดแย้งได้

สำหรับ ฮอย และมิสเกล มีความคิดคัดค้านการประเมินในแง่ของระบบ-ทรัพยากร ว่าเป็นการประเมินที่เน้นที่ปัจจัยตัวป้อน (Input) เป็นสำคัญ ทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไม่ได้รับการพิจารณาในระบบการประเมินเท่าที่ควร จากคำวิพากษ์ของนักวิชาการเหล่านี้ งานวิจัยฉบับนี้จึงใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott, 1972) ได้รับความนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เพราะมอทท์ได้บูรณาการแนวคิดทั้งในแง่ของการบรรลุเป้าหมายและระบบทรัพยากร โดยนำปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ มาพิจารณา ได้แก่ ความสามารถใน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การผลิต โดยดูจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ความสามารถในการปรับตัวประสิทธิภาพ ความสามารถยืดหยุ่นได้ (Hoy & Miskel, 1991; Mott, 1972) ต่อมามอทท์ได้กำหนดกรอบในการวัดประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 4 ด้านคือ วัดความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ประสิทธิผลโรงเรียนตามแนวคิดของมอทท์

กรอบความคิดการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนในงานวิจัยนี้ ใช้แนวทางการประเมินตามข้อเสนอแนะของมอทท์ ซึ่งมีองค์ประกอบในการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถใน การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งได้นิยามปริเขตของประสิทธิผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ยุวดี บุญศรีสวัสดิ์ (2529) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นความสำเร็จที่ต้องอาศัยทักษะ ส่วน กูด (Good, 1973) กล่าวเสริมว่า การกระทำให้สำเร็จในด้านความรู้หรือการพัฒนาทักษะในการเรียนพิจารณาได้จากคะแนนสอบหรือคะแนนที่ได้จากงานที่ครูมอบหมายให้หรือทั้งสองอย่าง การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องค้นหาความรู้เพื่อตอบปัญหาทางความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการเรียนและพร้อมที่จะนำผลที่ได้ไปช่วยเหลือปรับปรุงหรือป้องกันปัญหาที่มีผลต่อการเรียนทั้งนี้เพื่อปรับปรุงให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโอกาสต่อไป ในส่วนความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) กล่าวว่า ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตสามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลโรงเรียนเชิงปริมาณวัดได้จากความนิยมของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนที่ส่งบุตรหลานเข้าสู่ระบบโรงเรียนโดยคาดหวังว่า นักเรียนในความปกครองมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับวัยและสามารถสำเร็จการศึกษาแต่ละระดับตามช่วงอายุที่เหมาะสม ส่วนด้านคุณภาพของนักเรียนวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก

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

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

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

2. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการในด้านการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งพิจารณาได้จาก ระดับเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถสำเร็จการศึกษาตามลำดับช่วงอายุ จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน ตลอดจนผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ยงยุทธ์ ปรีชากุล (2543) สรุปไว้ว่า ผู้ที่มีทัศนคติในทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและจะแสดงออกพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขว้าง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคม และปฏิบัติด้วยความสมัครใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีงามของสังคม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการด้านการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี ทำให้นักเรียนรู้จักตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน นักเรียนไม่ลาออกกลางคัน มีความต้องการที่จะศึกษาเล่าเรียนในระดับที่สูงขึ้นเป็นจำนวนมาก และเป็นที่พอใจของผู้ปกครองและสังคม

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Hoy & Miskel, 2001; Towel, 1991) การพัฒนาโรงเรียนจะต้องเป็นการพัฒนาทั้งระบบ โดยกำหนดเป้าหมายและ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ขอบเขตของการพัฒนาให้ชัดเจน แต่การที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนอย่างมีแบบแผน (Dean, 1985; Everard & Morris, 1985) ความสามารถในการริเริ่มและลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนเป้าหมาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหารโรงเรียนอย่างมีแบบแผน พฤติกรรมเหล่านี้เรียกว่า พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536)

โอเวน (Owens, 1991) กล่าวถึงยุทธวิธีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไว้ 3 แบบ คือ

1. ยุทธวิธีการปรับเปลี่ยนอย่างมีเหตุผล (Empirical – Rational Strategies of Change) เป็นยุทธวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องอธิบายเหตุผลให้บุคคลทุกฝ่ายภายในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจใช้ข้อมูลพื้นฐานหรือการวิจัยมาสนับสนุน

2. ยุทธวิธีการใช้อำนาจบังคับ (Power – Coercive Strategies) เป็นยุทธวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ

3. ยุทธวิธีการใช้มาตรฐานการศึกษา (Normative – Reeducative Strategies) เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ โดยการให้การศึกษาอบรม ปรึกษา เพื่อให้บุคคลมีความเชื่อค่านิยมที่คล้ายกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

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

1. ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing) คือ การพยายามจูงใจให้บุคคลเกิดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำได้โดยการชี้แจงให้เห็นสภาพปัญหาของโรงเรียน พยายามสร้างการยอมรับต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง

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

3. ขั้นกระทำให้พฤติพรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) เป็นการทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วมีความคงทนหรือคงอยู่ตลอดไป ซึ่งอาจกระทำได้โดยจัดสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจใช้การเสริมแรงในทางบวกเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สำหรับกระบวนการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึง ขั้นตอนใหญ่ ๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. การตระหนักรับรู้ปัญหา (Problem Recognition) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความตระหนักว่ามีปัญหาและความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ปัญหาจะต้องได้รับการแก้ไขให้หายไปจากโรงเรียนหรือดีขึ้นกว่าเดิม

2. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ผู้บริหารโรงเรียนต้องขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนและแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล

3. การตรวจวินิจฉัยปัญหาของโรงเรียน (Diagnosing Organization Problems) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการตรวจสอบวินิจฉัยสภาพของโรงเรียนจากข้อมูลที่รวบรวมมาว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่

4. การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียน (Planning for Organization Change) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความรู้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ได้ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การดำเนินการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Implementing Organization Change) เป็นขั้นที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาโรงเรียนก็คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตของโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ ตลอดจนศิลปะอันยอดเยี่ยมในเรื่องความสามารถระหว่างบุคคล ต้องมีการสังเกตปฏิกิริยาและพฤติกรรม ตลอดจนผลต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรภายในโรงเรียนด้วย

6. การประเมินผลการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Evaluating Organization Change) เป็นขั้นที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาโรงเรียนจะต้องวิเคราะห์สิ่งที่ได้ปรับเปลี่ยนไปว่าเอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเพียงใด

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2540) กล่าวย้ำว่า กิจกรรมที่ควรใช้ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุประสิทธิผลประกอบด้วย

1. กระบวนการปรึกษา
2. การพัฒนากลุ่มให้มีประสิทธิภาพ
3. การประชุมหรือแก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม
4. การเปลี่ยนงานและโครงสร้างของโรงเรียน
5. การปรับเปลี่ยนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน
6. การฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

7. การเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

8. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

9. เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีพฤติกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักกว้าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาคือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักประหยัด และหลักพัฒนา ในการปรับเปลี่ยนควรเริ่มจากการเตรียมการเปลี่ยนแปลง การหาข้อมูล การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การนำแผนการเปลี่ยนเข้าสู่ภาคปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

โรงเรียนประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่มหลายฝ่าย ในการทำงานร่วมกันความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีความคิด ค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายแตกต่างกันไป ซึ่งแท้ที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Robbins, 1994) แต่ความขัดแย้งที่จะเกิดผลในทางที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ที่จะมีผลที่ดีต่อการพัฒนางาน เพราะถ้าหากมีความขัดแย้งในโรงเรียนมากเกินไป จะส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสมานฉันท์กลมเกลียว สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดความมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือแก้ปัญหาภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดการบริหารความขัดแย้งไว้น่าสนใจ ดังนี้

1. แนวคิดของ ฟิลเล่ย์ (Filley, 1975) ได้เสนอแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 แบบ คือ

1.1 แบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Sstrategy) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ส่วนอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ ผู้ชนะจะเป็นผู้ได้รับสิ่งที่ต้องการ เทคนิควิธีการใช้ในการจัดการความขัดแย้ง จะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้อำนาจ การข่มขู่ การใช้เสียงข้างมาก

1.2 แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Strategy) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ทั้งสองฝ่ายเสียผลประโยชน์ การแก้ปัญหาจะมีลักษณะประนีประนอม เทคนิควิธีในการแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ความขัดแย้งที่ใช้มากก็คือ การเจรจา ต่อรอง การประสานประโยชน์ การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่เป็นกลาง และอาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา

1.3 แบบชนะ-ชนะ (Win-Win Strategy) เป็นการแก้ปัญหาที่พยายามให้ทุกฝ่ายพอใจ เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ก็คือ ร่วมกันพิจารณาปัญหาใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน เน้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นกระบวนการ

2. แนวคิดของ ราฮิม (Rahim, 1985) ได้เสนอแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยนำเสนอเป็นทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) หมายถึง มิติที่แสดงถึงความพยายามที่ทำให้ตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) หมายถึง มิติที่บุคคลมีความพยายามให้ผู้อื่นพอใจ จากแนวคิดทฤษฎี 2 มิติดังกล่าว ราฮิมจึงได้เสนอรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ 5 รูปแบบ คือ

2.1 การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองและผู้อื่นสูง เป็นการใช้วิธีแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลมากกว่าวิธีอื่น ๆ

2.2 การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบมุ่งตนเองต่ำ มุ่งผู้อื่นสูง จะแก้ปัญหาโดยทำความพอใจให้ผู้อื่น

2.3 การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองสูง มุ่งผู้อื่นต่ำ แก้ปัญหาแบบแพ้ชนะ โดยใช้อำนาจแบบนี้จะเหมาะสมกับการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัด

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบมุ่งตนเองต่ำ และมุ่งผู้อื่นต่ำ ผู้บริหารจะเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง

2.5 การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วย

3. แนวคิดของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964) ได้เสนอแนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งผลผลิตและมิติมุ่งคน ซึ่งผู้บริหารในแต่ละแบบจะมีรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารแบบ (1, 1) แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะหลีกเลี่ยงปัญหา

3.2 ผู้บริหารแบบ (9, 1) แบบเน้นงาน (Task) ผู้บริหารแบบนี้จะใช้อำนาจเข้าไประงับความขัดแย้ง

3.3 ผู้บริหารแบบ (1, 9) แบบลูกทุ่ง (Country Club) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อเจอปัญหาความขัดแย้งจะใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการกลบเกลื่อนปัญหาให้สูญหายไป

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.4 ผู้บริหารแบบ (5, 5) แบบสายกลาง (Middle of the road) ผู้บริหารแบบนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม

3.5 ผู้บริหารแบบ (9, 9) แบบทีม (Team) ผู้บริหารแบบนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบมีหลักเกณฑ์

4. แนวคิดของ โธมัส (Thomas, cited in Owens, 1991) มีแนวคิดว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งบุคคลเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบร่วมมือ (Co-Operativeness) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และพฤติกรรมมุ่งการเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจเพียงอย่างเดียว จากพฤติกรรมดังกล่าวโธมัสได้แบ่งพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

4.1 การเอาชนะ (Competition) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง แก้ปัญหาโดยเน้นการเอาแต่ใจตนเองเป็นหลัก จะใช้อำนาจและการข่มขู่ในการแก้ปัญหา

4.2 การร่วมมือ (Collaboration) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสวงหาความร่วมมือในระดับสูงด้วย การแก้ปัญหาความขัดแย้งมักใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจกันของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา

4.3 การประนีประนอม (Compromising) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง และแสวงหาความร่วมมือในระดับปานกลางด้วย

4.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ ผู้บริหารโรงเรียนมักจะไม่สู้ปัญหา ไม่พยายามหาความร่วมมือในการแก้ปัญหาในองค์การ

4.5 การยอมให้ (Accommodation) ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง พฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งจะเน้นการเขาใจผู้อื่นถึงแม้จะไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของเขา

5. แนวคิดของ จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson, 1987) แบ่งแนวคิดหลักในการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 2 แนวคิดหลักหรือ 2 มิติ คือ การคำนึกถึงเป้าหมายของตนเองและการคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น จากแนวคิดทั้งสองมิติเขาได้เสนอรูปแบบในการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ โดยใช้ตัวสัตว์ 5 ชนิด เป็นสัญลักษณ์ คือ

5.1 สัญลักษณ์เต่า (The Turtle) หมายถึงการหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี ระดับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5.2 สัญลักษณ์ปลาฉลาม (The Shark) หมายถึง การใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงเป้าหมายของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.3 สัญลักษณ์หมี (The Teddy Bear) หมายถึง การยอมตาม เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน

5.4 สัญลักษณ์สุนัขจิ้งจอก (The Fox) หมายถึง การประนีประนอม เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง

5.5 สัญลักษณ์นกฮูก (The Owl) หมายถึง การเผชิญหน้า เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายงานที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้หลายวิธี ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในให้ลดน้อยลงหรือการปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่พัฒนางาน จึงเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลโรงเรียนอีกตัวหนึ่งตามแนวความคิดของ มอทท์ (Mott, 1972) ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนในงานวิจัยนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน

สุนีภรณ์ ศิวรานนท์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกระหว่างครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมาก กับครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยแตกต่างกัน

วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรณรรน์ จันทรภัทร (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความแปลกแยกในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ในเขตการศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนเมื่อแยกตามขนาดโรงเรียนจะมีความแตกต่างกัน และความแปลกแยกในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลโรงเรียน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

พรพิมล แม้นญาติ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างบับครูปฏิบัติการสอน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ แดกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฟินคลี (Finklea, 1977) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวการณ์เป็นผู้นำของครูใหญ่และโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่แคโรไลนา โดยมุ่งไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ กับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน และพบว่า มีสหสัมพันธ์ทางลบที่สูงมากในระหว่างสถานภาพ กับตัวแปรต่างๆ ของความมีประสิทธิผลของโรงเรียนและยังได้สรุปจากการที่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องนำมาพิจารณาในการตีความหรือแปลความตามผลวิจัยที่ได้ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและยังได้สรุปจากการที่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องนำมาพิจารณาในการตีความหรือแปลความตามผลวิจัยที่ได้ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

เอฟเวอร์ส (Evers, p. 4249-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ในสถานการณ์กกลุ่มที่ควบคุมได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ในสถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมได้ยาก หรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำ และพบว่า แบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

เพอร์สัน (Person, 1993, p. 3071-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันวิทยาลัยชุมชนในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

พอดเกอร์สกี (Podgurski, 1991) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับการรวมกลุ่มของครูและสุขภาพโรงเรียนพบว่า มิติต่างๆของสุขภาพโรงเรียนสัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลผลขององค์การ ขวัญของครูมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่อธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygienes) และด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และแบบแนวนอน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University