

## บทที่ 2.

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคสังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 10 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
3. แบบของผู้นำทางการบริหาร
4. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
5. กระบวนการบริหาร
6. การบริหารงานของผู้บริหารในวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 10
7. การวัดและประเมินภาวะผู้นำ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) ผู้นำ คือ ปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของผู้นำไว้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

ธีระ รุณเจริญ ( 2512 : 9-12 ) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้เป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน จะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับคัดเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลและอำนาจในการสั่งการ ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ

ไพบูลย์ ขอดยั้ง (2542 : 5) ได้สรุปว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลอยู่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถจูงใจให้บุคคลในกลุ่มมีความเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามความต้องการ

โสภา พิฤกษ์ชัย และอรทัย ชื่นมณูย์ (2515 : 153-154) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งมีลักษณะตามคุณสมบัติที่สามารถจะชักจูงและสามารถนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

ศิริราช อำไพภักดิ์ (2541 : 19-23) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่นมีภาวะความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจ

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าผู้อื่นในการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภาวะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางภาวะผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารคน 2 คนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ไม่จำเป็นต้องเสมอไปว่าหัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นบุคคลอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่การมีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 204) ได้กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเห็นได้ชัดเจนว่าเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

อรุณ รักธรรม (2522 : 36) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติอยู่

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กาผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

เอ็นคิว แฮปปีน (Andrew W. Halpin . 1996 : 27-28 ) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงาน

ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ฟีดเลอร์ ( Fiedler Fred-E. (1967: 98) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของสำนักงาน เช่นครูใหญ่ของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นประธาน

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor. (1966 : 350) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลเพื่อจะเป็นมรรค วิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

หลักการที่กล่าวข้างต้น เป็นการพิจารณาว่า ผู้นำในแง่ของศาสตร์ของการบริหารว่าจะพิจารณาผู้นำได้อย่างไร การให้ดูพฤติกรรมไม่ใช่ดูที่ตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียวจึงเป็นการกล่าวนำตามความหมายนัยกว้าง คือ การรวมผู้ที่มีความเป็นผู้นำโดยพฤตินัยและหัวหน้างานหรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำโดยนิตินัย

สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างศรัทธาและสร้างแรงจูงใจ ชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้ายและให้ความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินตามภารกิจของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและนอกจากนั้น ผู้นำยังมีความสามารถในการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน แต่ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ปัจจัยใด ๆ หรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาเอง หรือผู้อื่นกระทำเพื่อให้งานหรือกิจการใด ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้หลายท่านดังนี้**

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2542 : 6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมกิจกรรมกลุ่มในสถานการณ์อย่างหนึ่งเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือกล่าวอีกในหนึ่งว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ประการดังนี้คือ

1. กระบวนการใช้อิทธิพล (Influence) ซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจ สิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลมีสองอย่าง คืออำนาจสั่งการหรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power)
2. กลุ่ม (Group) หมายถึงบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปอยู่ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ค่านิยม คล้ายกัน ร่วมมือกันทำเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในกลุ่มจะมี “ผู้นำ” และ “ผู้ตาม” ผู้นำคือบุคคลที่ยอมรับของผู้ตาม หน้าที่ของผู้นำคือ การดำเนินการให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง
3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึงความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นสถานการณ์ก็คือ เหตุการณ์ที่ซับซ้อนและเกิดขึ้น ในเวลาใดเวลาหนึ่งเหตุการณ์ต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบต่อกลุ่ม การเป็นผู้นำในกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง
4. วัตถุประสงค์ (Goal) ผู้นำยอมใช้อิทธิพลเพื่อนำกลุ่มในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ไปสู่จุดหมายปลายทาง คือบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทคือ
  - 4.1 วัตถุประสงค์ขององค์การ
  - 4.2 วัตถุประสงค์ของกลุ่ม
  - 4.3 วัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ตาม
  - 4.4 วัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้นำ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 128) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือการจูงใจให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 112) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ การใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบังคับให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สวกิจ ศรีปีดดา (2522 : 210) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้บริหารกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ( Authority ) และอำนาจบารมี ( Power ) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ ( Formal ) และไม่เป็นพิธีการ ( Informal ) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2527 : 82 ) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การได้

เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 410) ได้ให้ทัศนะของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่า “ผู้นำ”

รูสเซล (Russell T. Gregg. 1967 : 274-316) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้คนอื่นร่วมมือกันปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นทำงานโดยใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นยอมรับการสั่งการด้วยความเต็มใจทำงานเป็นทีม ช่วยให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานปฏิบัติงานสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรในการบริหาร ผู้นำเป็นแบบอย่างของการบริหาร ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะชี้นำ ควบคุมกำกับการและสั่งการ ตลอดจนการวางแผนการประสานงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของการบริหารขึ้นอยู่กับรูปแบบของการบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม ความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหาร ถ้าผู้นำไม่มีขั้นตอนในการบริหารสั่งการ ย่อมเป็นผู้ทำลายขวัญกำลังใจขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานเป็นขั้นตอนมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของงานให้สามารถปฏิบัติงานคิกกลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ โดยใช้องค์ประกอบในการบริหารอย่างเป็นระบบช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของหน่วยงาน

## 2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

**บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ** ผู้นำนั้นมียุ่มาหลายประการ โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทุกประเภท บทบาท ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ควบคุม กำกับ การ และสั่งการตลอดจนการวางแผนการประสานงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรที่มากน้อยเพียงใดนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ” ในองค์กรนั่นเอง สำหรับหน้าที่ของผู้นำนั้นได้มีบุคคลในวงการบริหารหลายคนได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้คือ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522 :1) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นควรจะมีดังนี้คือ

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) ซึ่งหมายถึงผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันมากขึ้น

2. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึงผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2542 : 7) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิก ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญการบริหารงานในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความร่วมมือและความจงรักภักดีของสมาชิกในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมในองค์กรคือ

1. เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าคนอื่น ๆ เพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้

2. เป็นผู้เน้นความสำคัญแก่ผลงานของกลุ่ม และสร้างสภาพสิ่งแวดล้อมให้สมาชิกในกลุ่มทำงานร่วมกันได้ดี

3. เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคนในกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีความไวในความรู้สึกของคนอื่นในกลุ่มเป็นอย่างดี จึงจะนำกลุ่มได้ดี

4. เพื่อเป็นผู้รู้จักพิจารณาเอาใจเขามาใส่ใจเราในการทำงาน และเข้าใจสมาชิกในกลุ่มว่าผู้ใดมีปัญหาหรือมีจุดเด่นอะไรบ้าง อย่างไร อันจะเป็นสิ่งช่วยให้สามารถปฏิบัติต่อบุคคลนั้นได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎี สาทร (2516 : 155-159) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ( The Leader as Executive )
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ( The Leader as Planner )
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ( The Leader as Policy Maker )
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ( The Leader as Expert )
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อการติดต่อภายนอก ( The Leader as External Group Representative )
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ( The Leader as Controller of Internal Representative )
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ ( The Leader as Purve or of Rewards and Punishment )
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ( The Leader as Arbitrator as Arbitrator and Mediator )
9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง ( The Leader as Exemplary )
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ( The Leader as Symbol of the Group )
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ( The Leader as Substitute for Individual )
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ( The Leader as Ideologist )
13. ผู้นำในฐานะบิดา ( The Leader as father Figure )
14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ( The Leader as Scapegoat )

### 3. แบบของผู้นำในการบริหาร

แบบของผู้นำในการบริหารหรือรูปแบบของผู้บริหาร ย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญในหน่วยงานเพราะรูปแบบการบริหารและภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้น มีการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างไร จะมีประสิทธิภาพและข้อบกพร่อง ด้านใดบ้าง แบบของผู้นำหรือผู้บริหารที่ปฏิบัติ

ในการบริหารหน่วยงานย่อมแตกต่างกันออกไป แล้วแต่สภาพขององค์กรหรือหน่วยงานการส่งออกของผู้นำ Andrew W. Halpin ได้สรุปแบบของผู้นำตามแนวคิดของนักการบริหารการศึกษาที่ศึกษาเรื่องนี้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน สภาวิจัยบุคลากร Personal Research Board ของมหาวิทยาลัยไอโอโฮ โอ สเตท ได้เริ่มทำการค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวใหม่ ได้เปลี่ยนความสนใจจากคุณสมบัติผู้นำไปยังภาวะนำได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดการกระทำภาวะผู้นำขึ้น มีชื่อว่า LBDQ Leader Behavior Description Questionnaires หลังจากที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแล้ว Andrew W. Halpin ได้สรุปการแสดงออกของผู้นำเป็นผู้ริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานผู้นำจะแสดงออกในลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในทัศนคติของท่านอย่างชัดเจน
- 2) นำความคิดใหม่ ๆ ไปหารือกับผู้ร่วมงาน
- 3) ปกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เด็ดขาด
- 4) ดำเนินการทำงานที่บกพร่อง
- 5) พุดจากับผู้ร่วมงานด้วยท่าที ที่น่าเกรงขาม
- 6) มอบงานเฉพาะอย่างให้เพื่อนร่วมงานทำ
- 7) ทำงานโดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- 8) วางมาตรฐานในการปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงาน
- 9) เป็นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
- 10) ส่งเสริมให้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงาน
- 11) ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตัวเองท่านเองในหน่วยงาน
- 12) ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- 13) แข็งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน
- 14) สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล
- 15) สอดส่องดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด



3.2 ผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ เป็นการแสดงถึงความเป็นกันเองของผู้นำโดยความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงออกของภาวะผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้นำจะแสดงออกในลักษณะต่อไปนี้

- 1) ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
- 2) ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน
- 3) ประพฤติเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย
- 4) หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
- 5) หลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงานแต่ละคน
- 6) ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคน
- 7) ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่าน
- 8) ปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่มีการหารือใคร
- 9) ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ
- 10) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน
- 11) แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- 12) แสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัว
- 13) พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนาอยู่
- 14) นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- 15) ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor. 1966 : 33 - 48) ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมุติฐานเกี่ยวกับผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งมิตรสัมพันธ์ ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้เป็นสิ่งกำหนดของความเป็นผู้บริหาร โดยตั้งเป็นทฤษฎีสองปัจจัยได้แก่ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2525 : 107 )

#### 1. ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมุติฐานของมนุษย์ว่า

- 1) ปกคิมมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
- 2) เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการและมีบทลงโทษไว้ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) ทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ยึดสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้น พยายามควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด มีการสั่งการโดยตรง เน้นการจูงใจด้วยการจ่ายเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ ใช้ระเบียบวินัยและบทลงโทษเป็นหลัก ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของ บุคคลในระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัย ปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ต้องการ มีความสนใจในการ ปรับปรุงงานน้อยมาก และต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น

## 2. ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมุติฐานของมนุษย์ว่า

1) การใช้พลังงานและสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติเช่น เดียวกันกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน

2) การควบคุมและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย

3) การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องทำ เพื่อให้ได้ผลตอบแทน ที่เป็นผลลัพธ์

4) สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไป เรียนรู้สิ่งต่างๆ ภายใต้อาณัติอันเหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่ต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน เป็นส่วนใหญ่

6) ภายใต้อาณัติของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญา ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ยึดสมมุติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าสถานภาพแวดล้อมและการใช้ แนวทางที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีการควบคุมและสั่งการด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จของหน้าที่ ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้จะไม่เข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองซึ่ง เป็นการตอบสนองต่อบุคคลในระดับสูง มีความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานเป็นที่ยอมรับ ของบุคคลอื่น

ตุเมธ คาโรจน์ (2542 : 29) ได้กล่าวถึงการแบบของผู้นำว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้ผลักดัน (Inprover) ซึ่งมีข้อพิจารณาคือ ผู้นำจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาอาชีพและให้การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดีขึ้น
2. ผู้นำในฐานะผู้ตระหนักรู้ (Recognizer) ซึ่งมีข้อเสนอว่าการตระหนักรู้เป็นการส่งเสริมความคิดริเริ่มโดยจะต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่นและสามารถหยั่งรู้ศักยภาพของผู้ร่วมงาน
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (Helper) ซึ่งผู้นำจะต้องมีความหวังดีและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้อื่นในองค์การทั้งทางด้านอาชีพและส่วนตัว
4. ผู้นำในฐานะนักพูดที่มีประสิทธิภาพ (Effective Speaker) โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะเป็นบุคคลที่สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้นำจะต้องให้การส่งเสริมผู้ที่ต้องการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมต่าง ๆ กับทุกฝ่าย เพื่อที่จะได้ให้ความเสถียรต่อจุดมุ่งหมายและหน้าที่ของหน่วยงานที่ตัวเองอยู่
6. ผู้นำในฐานะคนของสังคม (Social Man) นั้นเป็นพฤติกรรมที่ขาดเสียมิได้สำหรับการเป็นผู้นำ โดยมีข้อพิจารณา คือ จะต้องเป็นคนที่เชื่อถือได้ รักษาคำพูดของตัวเองมีอารมณ์ที่มั่นคงและมีความสุขอ่อนโยนเป็นมิตรต่อทุกคน

เอกฉันท มาลีชัย (2542 : 33) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งมิตรสัมพันธ์โดยการศึกษาวิจัยและได้สรุปผู้นำที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับทุกสถานการณ์ คือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์นั้นย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้กับงาน ที่ทำอยู่ พิคเลอร์ได้สร้างแบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด (Least-Preferred Co-Work Scale) หรือใช้ตัว LPC เพื่อจำแนกแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task –Oriented Leader) หมายถึงผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจดีที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นอาจไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. ผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relate –Oriented Leader) หมายถึงผู้นำที่พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่ม ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจปราศจากการขู่บังคับ

สรุปได้ว่า จากรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ตามที่นักบริหารและนักการศึกษาได้นำมากล่าวในครั้งนี้นั้น เป็นรูปแบบของผู้นำที่จะนำมาพิจารณา จากการใช้อำนาจหรือที่มาของอำนาจ

หรือพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะแสดงออกให้เห็นว่าเป็นลักษณะของผู้นำประเภทใดบ้าง ยึดบุคคล ยึดองค์การหรือยึดประสานประโยชน์องค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน และพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นก็ยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารคนนั้นเป็นผู้นำที่มีความริเริ่มในการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มิเหตุผลโดยใช้การพูดชี้แจงให้บุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงานเข้าใจจนเกิดการยอมรับ นับถือได้ เป็นผู้ที่เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ดี สามารถประสานประโยชน์ในองค์การ เพิ่มคุณภาพของงานภายในองค์การให้เกิดการยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลในองค์การทั้งด้านการประพฤติน มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยใช้หลักการบริหารตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้นด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาหลายท่านที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของผู้นำย่อมมีบทบาทแตกต่างกันไปตามลักษณะหน้าที่ของแต่ละองค์การทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย อาจจะมีบทบาทหน้าที่อีกอย่างหนึ่งของผู้นำจึงเป็นกระจุกดอ่งให้เห็นลักษณะของสมาชิกในกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นเป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้บริหาร การที่จะเป็นผู้นำได้คตินั้นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือวิธีการที่จะสนับสนุนส่งเสริมและจัดให้คณะครูอาจารย์ได้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำในปัจจุบันนี้ จะต้องทันสมัยอยู่เสมอ และชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานสร้างขวัญกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานทั้งนี้ก็เป็นแก่นนำในความสำเร็จของการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องมีทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y เพื่อบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 65) ได้กำหนดแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบแบบประชาธิปไตย – อัตนิยม (Democratic-Autocratic Styles) ซึ่งสามารถแยกประเภทออกได้ดังนี้คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้ถืออำนาจเป็นใหญ่ ลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมากชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้ คือ

- 1) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลาทั้งที่บางโอกาสไม่ควรปฏิบัติเช่นนั้น
- 2) การตัดสินใจฉะฉานสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

3) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียวเพื่ออาศัยหลักการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ

4) นโยบายวัตถุประสงค์ มาตรฐานในการปฏิบัติงานระบบการจัดการเป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การตัดสินใจเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

5) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ของหน่วยงานนั้น หากจะเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักการและเหตุผลในการดำเนินงาน

6) คำว่าผู้ช่วยหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

7) ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้จะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลางานล่าช้าและตกร้าง

8) ระบบการตัดสินใจคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เสียหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

**1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissezfaire Leaders)** ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำคล้ายบุรุษไปรษณีย์การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยและผ่านเรื่องเท่านั้น ซึ่งมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้

1) การกำหนดนโยบาย มาตรฐานในการปฏิบัติงานระบบการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้เสนอไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์

2) ไม่มีหลักการควบคุมดูแลไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมการปฏิบัติการปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

3) หัวหน้ามักไม่ยุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าเพียงสมมตินามเท่านั้น

4) กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งและผิดกับระเบียบปฏิบัติ

5) ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึงผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุดผู้นำแบบนี้ เรียกว่าเป็นผู้นำแบบใจกว้าง คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารสิ่งใด ก็มักจะกระทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีเสียก่อนและมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมน ขก่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนผู้นำประเภทนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม
- 2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่
- 3) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
- 5) สร้างความนิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำงาน สั่งสอนร่วมกับตน
- 6) ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันรวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

2. ผู้นำแบบสถาบันมิตี – บุคลามิตี (Nomothetic Idiographic – Styls Getzels และ Guba) ผู้นำแบบสถาบันมิตี – บุคลามิตี ได้จำแนกประเภทของผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำแบบเน้นสถาบัน เป็นภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันบทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด
- 2) ผู้นำแบบเน้นบุคคล เป็นภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลบุคลิกภาพและความต้องการเป็นหลักผู้นำมีความเข้าใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน
- 3) ผู้นำแบบผสมผสาน เป็นภาวะผู้นำที่เป็นพฤติกรรมทั้งสองด้านขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญหน้าของผู้นำ

#### 4. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

ความดีมีศีลธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต จงรักภักดี ซึ่งล้วนแต่เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้สังคมเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในตัวของผู้นำคนนั้นได้มากขึ้น การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจะนำหน่วยงานให้ไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่นั้นจะต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรนั้นด้วย มีนักวิชาการ นักการบริหาร ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2523 : 135 ) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ

##### 2 ประการดังนี้คือ

1. ต้องรู้งานของตนที่รับผิดชอบอยู่ได้แก่
  - 1.1 รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งองค์กรและของประเทศ
  - 1.2 รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของงาน
2. ต้องรู้วิธีการบริหารงานและปกครองบังคับบัญชาให้ได้คิด
  - 2.1 จะต้องรู้จักกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
  - 2.2 มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

กิติ ตัชคานนท์ (2530 : 18-24 ) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมีลักษณะที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงเหนือบุคคลอื่น โดยทั่วไป
2. มีความรู้เกี่ยวกับงานและมีความสนใจรอบด้าน
3. ท่าทางและมีบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ มีความตั้งใจแน่วแน่อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
5. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล
6. มีความแนบเนียน มีศิลปะฝีมือในการบริหารและในงานทางวิชาการ
7. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน
8. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ใช้ภาษาได้ดีไม่คลุมเคลือ
9. มีความเห็นอกเห็นใจ และมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน
10. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อภิสิทธิ์ชน
11. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
12. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

เสนาะ ตีเขาว์ ( 2534 : 8-10 ) ได้จำแนก คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 10 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นผู้มี ความเข้มแข็งทั้งทางกายและทางใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานที่ดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถสูง
7. มีความเด็ดขาด
8. มีความเฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้มี ความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
10. เป็นผู้มี ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ( 2529 : 96 ) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำซึ่งประกอบด้วย

6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ ตื่นตัวเสมอ ทนต่อเหตุการณ์ ไข้เวลา และภาษาที่ดี ความเป็นผู้ริเริ่มความเป็นตัวของตนเอง และ ความเป็นผู้มีการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นที่คนที่จะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตนและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐสภาพการณ์ (Situation) ฐสภาพทางจิตใจ ของคนในระดับต่าง ๆ ฐฐานะทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำสำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเป็นผู้ตามที่ดีด้วย



ชาร์ดเตอร์ (Chester T. Barnard. 977 :136-138) มีความเห็นว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นจำเป็นที่จะต้องมียุทธลักษณะซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ( Vitality and Endurance ) หมายถึง ความคล่องตัว ความคล่องแคล่วว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะอยู่รับสถานการณ์ทุกชนิดอยู่ตลอดเวลาปรับตัวได้ ยืดหยุ่นได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก ทนต่อความเจ็บไข้ได้โดยไม่ปรปักษ์ หรือ แสดงการท้อแท้ให้ผู้อื่น ได้พบเห็นความคล่องตัวว่องไวแจ่มใสร่าเริง ทำให้ผู้นามีเสน่ห์ถูกใจคน ความอดทนทำให้ผู้นามีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลกทันเหตุการณ์ ทำให้ได้รับความสำเร็จในการทำงานเพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้
2. ความสามารถในการตัดสินใจ ( Decisiveness ) ผู้นำจะต้องตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นการรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจจะต้องถูกต้องรวดเร็ว แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
3. ความสามารถในการจูงใจคน ( Persuasiveness ) ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้น จะได้รับความสำเร็จในการทำงาน การจูงใจหมายถึงการสนทนาความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะได้ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เลียงงาน ใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่ายตรงไปตรงมาแสดงความจริงใจของตนให้คนอื่นเห็นได้ชัดเจน
4. ความรับผิดชอบ ( Responsibility ) หมายถึงสภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจเมื่อไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้นเป็นความรู้สึกที่เกิดจากตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควร ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วก็ต้องบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคประการใดมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน
5. ความฉลาดไหวพริบ ( Intellectual Capacity ) การมีสมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำไม่มีใครอยากจะได้ผู้นำโง่ ๆ ไม่ฉลาด ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ฐานะ ฐานะนโยบายและวิสัยทัศน์ของงานอย่างแจ่มชัดรู้กระบวนการและวิธีการบริหารมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการเป็นคนพหุสูต คือ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา

สต็อกเบล ( Stogbill . 1974 : 74-75 ) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีค่าเฉลี่ยมากกว่าของมวลสมาชิกกลุ่มดังนี้คือ

1. สถิติปัญญา
2. การศึกษาเล่าเรียน
3. ความรับผิดชอบ
4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม
5. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
6. รู้จักการเข้าสมาคม
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. มีความเพียรพยายาม
9. รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
12. มีความร่วมมือกัน
13. มีความสามารถในการปรับปรุง
14. มีความสามารถในการพูด

สรุปได้ว่าลักษณะของผู้นำที่ดีพอสรุปได้จากแนวความคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาทางด้านการบริหารได้ดังนี้คือ

1. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความต้องการในการทำอะไรรให้ได้ดีที่สุดเสมอจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ข้างหน้า เป็นผู้ที่จะต้องทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ
2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องไม่กลัวในการค้นหาและยอมรับในข้อตกลง และจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเสมอ
3. ผู้นำที่ดีจะต้องมีสมรรถนะ ( Capacity ) ในการทำงานสูง ผู้นำที่ดีจะต้องเต็มใจยอมรับความต้องการของความสำเร็จทางภาวะผู้นำเสมอ เวลาการทำงานที่ยาวนาน
4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ร่วมงานเสมอ ผู้นำจะต้องศึกษาในตัวของผู้ร่วมงาน วิเคราะห์ความต้องการของผู้ร่วมงานและพยายามเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงาน ความสนใจและความสามารถในการค้นหาปัญหาของผู้ร่วมงานได้ดีจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ

5. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ คงไม่มีผู้ร่วมงานคนใดที่ต้องการติดตามผู้นำที่ไม่ฉลาดดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอจากความกระตือรือร้นของผู้นำ จะต้องทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้นตามไปด้วย

6. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความซื่อสัตย์สูง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ผู้นำอาจจะหลอกผู้อื่น ได้ชั่วคราวชั่วครวแต่ไม่ช้า การขาดความซื่อสัตย์ จะทำให้ผู้นำต้องลาออกจากตำแหน่งผู้นำ คนที่ขาดความมั่นคงหรือเป็นที่พึ่งพาของคนอื่นไม่ได้ มักจะประสบความสำเร็จล้มเหลวในการเป็นผู้นำ



## 5. กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ รัสเซล (Russell T. Gregg, 1973 : 274-316) ได้รวบรวมกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง หรือทุกระดับของฝ่ายบริหารและปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ นำมาวิเคราะห์ เพราะเห็นว่ามีหลายด้านที่ซ้ำซ้อนกันคงจะต่างกันเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น ผลสรุปในการบริหารงานของผู้บริหารทุกระดับนั้นจะมีองค์ประกอบเพียง 7 ด้านดังนี้

### 5.1 การตัดสินใจสั่งการ ( Decision Making )

การตัดสินใจสั่งการ เป็นศิลปะ และหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการตัดสินใจสั่งการอยู่เสมอเหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจนั้นจะต้องเกี่ยวกับคุณธรรมและค่านิยมและเหตุผลที่ได้มาจากข้อมูลข้อเท็จจริงข้อมูลดังกล่าวควรมาจากหลาย ๆ แห่ง อย่างกว้างขวางและเชื่อถือได้ (นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์, 2534 : 83) ฉะนั้นในการตัดสินใจของผู้บริหารบางครั้งจะต้องใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์บ้างโดยกำหนดกระบวนการในการตัดสินใจสั่งการไว้ 6 ขั้นตอน คือ (ภิญโญ สาร, 2526 : 60)

1) หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะตัดสินใจเสียก่อนผู้บริหารต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไร จะได้อะไรมา จากการตัดสินใจครั้งนี้

2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิด ทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี

- 3) วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้
- 4) จากผลการวิเคราะห์จะทำให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจทำได้จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมา พร้อมทั้งจะเลือกเมื่อตัดสินใจ
- 5) ประเมินค่า หรือผลที่จะได้ที่จะเสียเมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 6) ขั้นสุดท้าย คือเลือกทางใดทางหนึ่งที่ดีกว่าจะมีผลดีที่สุดตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

### ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจในการสั่งการ

ปัญหาอุปสรรค ของผู้บริหารในการตัดสินใจสืบเนื่องขั้นตอนในการตัดสินใจไม่เป็นไปตามกระบวนการจึงทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดและล้มเหลวได้เพราะ สาเหตุมาจากปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจและปัญหาจากการตัดสินใจผิดพลาดดังรายละเอียดพอสรุปได้ 2 ประเภท ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 213-215)

#### 1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

- 1.1 การขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ รวมทั้งคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารมีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่
- 1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจจะมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการตัดสินใจสั่งการ จึงไม่มีเวลาพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นจริง
- 1.3 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญเช่นกัน

#### 2. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด อาจมาจากสาเหตุดังนี้

- 2.1 การตัดสินใจสั่งการที่มีลักษณะเป็นการใช้สามัญธรรมในการปรึกษาหารือกัน ถ้ามีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามบิดเบือนหักเหให้ผู้ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น
- 2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้อง ความผิดพลาดเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ยึดนักการเมืองเพื่อหวังผลทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง
- 2.3 พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือทำให้การตัดสินใจสั่งการโดยไร้เหตุผล

2.4 อ่างบารมีของผู้ใหญ่เป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้ตัดสินใจสั่งการไม่มั่นคงการตัดสินใจสั่งการย่อมนจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าจะ เกรงค้ำอยู่กับเหตุผล

2.5 ทีกทักหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนี้ โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

2.6 ความผิดพลาดเกิดขึ้นเพราะใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษาที่ไม่ดีทำให้ความหมายไม่ชัดเจน

2.7 การตัดสินใจสั่งการ เป็นผลดีสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่าให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2.8 การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป ขาดการพินิจพิจารณาอย่างรอบคอบ หวั่นไหวตื่นตัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาดจนเป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ ผู้บริหารตกอยู่ใต้อิทธิพลบีบบังคับ จนไม่สามารถที่จะตัดสินใจสั่งการตามหลักตรรกวิทยาและควมามีเหตุผลได้

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจสั่งการแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้าง และยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและมีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ งานก็จะเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 5.2 การวางแผน ( Planning )

การบริหารที่มีลักษณะเป็นการใช้พลังร่วมกันของกลุ่มเพื่อปฏิบัติการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ แผนจึงเป็นหน้าที่ขั้นมูลฐานที่สำคัญขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหารเพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติจากหลายทางขององค์การที่จะบริหารงานให้ดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยระเบียบแบบแผนข้อบังคับที่วางไว้จะช่วยให้การดำเนินไปตรงตามจุดหมายรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานที่ดีจึงต้องมีแผนในการดำเนินงานให้รัดกุมและรอบคอบ (ซงซัย สันติวงษ์. 2530 : 105-106 ) ได้ให้ความหมายของการวางแผนการศึกษา ไว้ดังนี้ คือ การวางแผนหมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว คือ การวางแผนจะต้องประกอบไปด้วยส่วนประกอบ 2 ส่วนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

2. การกำหนดแนวทางการกระทำหรือวางแผนที่จะนำมาปฏิบัติให้สำเร็จ

สมบูรณั พรธณภพ (2521 : 100-101) ได้สรุปความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจแจ่มแจ้งร่วมกัน ซึ่งได้แก่ อธิบายวัตถุประสงค์แผนงานทั่วไปและกำหนดการให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งร่วมกันว่าองค์การโดยส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอย่างไร และจำเป็นต้องให้หน่วยงานได้ทำอะไร

2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่การแจกแจงรายละเอียดของงานตลอดจนอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แจ่มแจ้งเพื่อให้งานในหน้าที่ทุกตอนผสมผสานผ่นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเป็นอันเดียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้ำซ้อน หรือไม่มีการว่างงาน เพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้หรือขาดความรับผิดชอบ

3. เป็นผู้กำหนดและแถลงนโยบาย Statement of policy ให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ไม่กำกวม สะดวกต่อการปฏิบัติ

4. เพื่อเตรียมลู่ทางพิจารณาปัญหาที่เกิดได้ล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่ พิจารณารับขั้นตอนและลู่ทางในการประสานงานทั้งหลาย โดยพิจารณาขั้นตอนและลู่ทางในการประสานงานทั้งหลาย ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปสู่สิ้นสุดลงตามกำหนดการ

5. เพื่อธำรงและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุด นั่นคือ การวางแผนงานที่ดี ข้อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวกมีอุปสรรคน้อย ฝ่ายบริหารจะควบคุมเพียงเท่าที่จำเป็นจนได้รับผลขั้นสุดทำตามนโยบายและโครงการที่อนุมัติไว้แล้ว

วิจิตร ศรีสอาน (2533 : 39) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขั้นดำเนินการก่อนการวางแผน
2. ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา
3. ขั้นการกำหนดแผนงานและโครงการ
4. ขั้นกำหนดเป้าหมาย
5. ขั้นการกำหนดวิธีดำเนินการ
6. ขั้นการกำหนดค่าใช้จ่าย
7. ขั้นการปฏิบัติตามแผน
8. ขั้นการประเมินผลปรับปรุงและวางแผนใหม่

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 99) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนไว้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักบริหารทุกระดับมาจากสาเหตุดังนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอคือวางแผนตามความเคยชิน หรือตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงานให้ประสานสอดคล้องกัน
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนที่ดีจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเป็นพื้นฐานและดำเนินการนักบริหารที่ชาญฉลาดย่อมจะทุ่มเทเวลาในวันหนึ่ง ๆ เป็นหลายชั่วโมงให้กับการวางแผน และถือว่าการวางแผนเป็นประตูบานแรกที่เปิดไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหาร ถึงแม้การวางแผนจะมีความสำคัญดังกล่าวแล้วแต่ ในด้านการศึกษา ทางด้านอาชีวศึกษา การวางแผนยังไม่เป็นไปตามแบบขาดข้อมูลหลายด้าน เช่น ความต้องการกำลังคน ทั้งทางภาครัฐและเอกชน ข้อมูลในด้านการจัดการ และหลักการในการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลไม่เป็นไปในทางวิทยาศาสตร์ซึ่งจะต้องแก้ไขหลายประการ

### 5.3 การจัดองค์การ (Organizing)

องค์การ คือ กระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่าง ๆ เกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จ ในเป้าหมาย นักบริหารหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ(ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 85) ได้กล่าวว่าการจัดองค์การ คือ การระบัพิดชอบที่จะต้องจัดเตรียมและจัดให้มีความสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่นี้ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการบริหารสิ่งของทรัพยากรต่าง ๆ ภายหลังจากที่ได้ใช้ดุลพินิจ และมีข้อตัดสินใจที่ยุติแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อองค์การตามกระบวนการนี้ จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำดังนี้คือจัดทำโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ

ธีรวิมล บุญโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์ (2527 : 15) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การ คือ การจัดระบบการทำงานร่วมกันของมนุษย์โดยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กันในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน บริษัท ห้างร้าน เอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การมี 3 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมาย (Purpose) การจัดตั้งองค์การใด ๆ ขึ้นมานั้นจะเป็นไปในรูปแบบไหนก็ต้องแล้วแต่ความมุ่งหมายขององค์การนั้น ๆ
2. คน (People) คนนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ แต่ละคนย่อมมีจุดมุ่งหมายและความต้องการไม่เหมือนกัน
3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Places and Other Sources) อาคารเงินและอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ นับเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดตั้งองค์การเช่นกัน

เจริญ ไวรวิจกุล (2523 : 16) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การพอสรุปได้ คือการแบ่งหน่วยงานหรือการจัดส่วนราชการ ในการบริหารนั้นเราถือว่าการจัดหน่วยงาน หรือการแบ่งส่วนราชการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งปัจจุบัน การแบ่งส่วนราชการในประเทศไทย กระทำโดย การตราเป็นพระราชกฤษฎีกาโดยยึดรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการแบ่งส่วนราชการบริหารแผ่นดินเป็นแม่บทการจัดองค์การปัจจุบันอาศัยปริมาณและคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ยังสามารถจัดทำโดยยึดสายงานเป็นหลัก โดยวิเคราะห์สภาพการทำงานเป็นหน่วยหลัก (Line) หน่วยงานทีม (Staff) และหน่วยงานสนับสนุน (Auxiliary)

สุวกิจ ศรีปีดดา (2533 : 16) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ ขันจัดรูปงานอย่างมีความหมายเพื่อที่จะให้งานเดินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้จำเป็นต้องจัดกิจกรรมทั้งหลายในบรรดาที่มีอยู่ในงานนั้นเข้าเป็นหมวดหมู่ตามหลักการบางอย่างแล้วกำหนดแต่ละขั้นให้เข้าหมวดหมู่เป็นการจัดรูปงานทั้งสิ้นการจัดรูปงานเป็นการกำหนดความสัมพันธ์แห่งอำนาจการบริหารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพอย่างสูง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 99-101) ได้ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึงหน่วยสังคมหรือหน่วยงาน ซึ่งมีบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริหารและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำที่เกี่ยวข้องกับวัสดุในการผลิต คำว่า องค์การถ้าใช้ตามลำพัง หมายถึง อาคารวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน มนุษย์ และการจัดบริหารกิจการของอาคารนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง



ภิญโญ สาร ( 2519 : 137-138) ได้สรุปความสำคัญของการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. ต้องจัดสายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารให้แน่นอนและให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบอย่างชัดเจน
2. ต้องให้รู้แน่ชัดว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครสังกัดหน่วยใด บุคลากรแต่ละคนควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อให้เกิดเอกภาพ
3. สายการติดต่อสื่อสารจะต้องสะดวก ขอบเขตการบังคับบัญชาควรจะสั้นและแคบที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. การติดต่อสั่งงานภายในองค์การ จะต้องตามลำดับชั้น
5. หัวหน้าสายงานหรือผู้บริหารระดับกลาง ระดับต่ำ ควรมีความสามารถเฉพาะตำแหน่งสูง ส่วนผู้บริหารระดับสูง ควรมีความสามารถทั่วไป
6. การบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารควรปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย
7. เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ได้รับผิดชอบ ควรมอบอำนาจหน้าที่วินิจัยสั่งการในทางปฏิบัติไปด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University  
ปัญหาและอุปสรรคของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2530 : 215-217) ได้สรุปปัญหาและข้อคำนึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงการได้ดังนี้ คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงานในชั้นของการออกแบบงาน โดยยึดหลักการของการแบ่งงานกันทำนั้น จะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือ การแบ่งงานควรจะแบ่งอย่างไรหรือควรออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร โดยยึดถือหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดนั้น งานต่างๆ จะถูกแบ่งย่อยไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าเรื่อยไป งานที่ระดับของผู้ปฏิบัติจะมีขอบเขตของงานแคบลง โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น ในที่สุดจะทำให้เกิดปัญหาทำให้ขอบเขตและความลึกของงานมีน้อยลงหรือขาดหายไป
2. ปัญหาของการรวบรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก การจัดกลุ่มงานโดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตามหน้าที่ อาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้ทำแบบเดียวกัน การประสานงานและความสัมพันธ์ในกลุ่ม อาจไม่จูงใจก็ได้

3. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบย่อมทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์

4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นก่อให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชาอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานกันได้อาทิเช่น บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่อยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไป จะทำให้มีปัญหาในการสื่อสารปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมี 2 เรื่อง คือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือหรือฝ่ายให้คำปรึกษา

สรุปได้ว่า การจัดองค์การหมายถึง การจัดระบบ การแบ่งสายงานเพื่อการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติและรับผิดชอบในแต่ละงานอย่างดี และมีการประสานสัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายในกิจการนั้น ๆ หน่วยงานหรือองค์การทุก ๆ แห่ง ย่อมให้ความสำคัญต่อการจัดองค์การ นักบริหารได้พยายามศึกษาค้นคว้า วิธีการจัดการองค์การด้วยวิธีใดจึงจะบรรลุถึงเป้าหมายที่ดีที่สุดเกิดประโยชน์มากที่สุด เมื่อได้ศึกษาถึงวิธีการแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะต้องมียกคือ การจัดรูปองค์การ การพัฒนาองค์การเพื่อที่ช่วยให้สิ่งทำทหายการบริหารจัดการนั้นให้ได้ผลตามต้องการและองค์การจะประกอบด้วยข้อเท็จจริง 5 ประการ คือองค์การจะประกอบด้วยคน บุคคลเหล่านี้จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ การเกี่ยวข้องจะอธิบายได้โดยโครงสร้างบางอย่างทุกคนอยู่ในองค์การจะมีเป้าหมายส่วนบุคคลและส่วนรวม การเกี่ยวข้องกันจะช่วยให้เป้าหมายสำเร็จได้

#### 5.4 การติดต่อสื่อสาร ( Communication )

การติดต่อสื่อสาร คือ เครื่องชี้แนะให้พฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลดำเนินไปในวิถีทางที่ต้องการทำให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม หน่วยงานทุกหน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับ จำเป็นที่จะต้องรู้วิธีและเทคนิคในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจูงใจเพื่อนร่วมงานภายในองค์การ (กิติมา ปรีดีคิลก. 2529 : 277 )

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ( 2534 :63 ) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความหมายเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้บุคคลในหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยให้การประสานงานดีขึ้นทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจความเคลื่อนไหวของการทำงานอย่างทั่วถึง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2527 : 215-217) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า การสื่อสารที่ดีและได้ผลสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อ ผู้รับสามารถรับทราบข้อมูลนั้น ได้ถูกต้องเข้าใจข้อมูลนั้น โดยต้องแท้ และมีปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมต่อ ไปเป็น ไปตามทีผู้ส่งข้อความนั้น ประสงค์จะให้ มีด้วยการติดต่อสื่อสารในการทำงานนั้น ไม่เพียงพอแต่เพื่อการรับข่าวสารข้อความเท่านั้น ต้องรวมไปถึงความเข้าใจการยอมรับและปฏิกิริยาอีกด้วย ของผู้รับข่าวสารผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้ส่งข่าวสารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองสามารถเข้าถึงเพื่อนร่วมงานของตนหรือไม่ หากไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหาร จะต้องปรับปรุงตนเองในด้านการติดต่อสื่อสาร เพื่อเข้าถึงเพื่อนร่วมงาน ได้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ของการทำงาน ขององค์กรนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารงานนั้น การติดต่อสื่อสารนั้นมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับความพยายามของกลุ่ม
2. เพื่อกระตุ้นและชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 5.4.1 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

การแบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถแบ่งตามลักษณะของการใช้ โดยแบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 281-282)

1) การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ เช่นการติดต่อในทางราชการที่จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น ซึ่งพอจำแนกออกเป็น 2 ระบบ คือ

(1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะของการไหลของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา จากเบื้องล่างมายังฐานล่างการติดต่อสื่อสารระดับนี้ส่วนมาก จะเป็นการออกคำสั่งวางระเบียบข้อบังคับกำหนดนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

(2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน (Upward Communication) มีลักษณะการเดินข่าวสาร จากข้างล่างไปข้างบน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เต็มที่การติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือการเสนอรายงานการหารือการประชุมกลุ่ม

2) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อกับบุคคลในระดับเดียวกันภายในองค์กรหรือระหว่างองค์กร เช่นหัวหน้างานกับหัวหน้างาน การติดต่อสื่อสารแบบนี้ มีลักษณะผิดแผกแตกต่างกับวิธีอื่นๆ ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษา

3) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) การดำเนินการจะอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล มีการอะลุ่มอล่วย ไม่มีระเบียบแบบแผน การติดต่อแบบนี้จะเป็นการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลก็คือผู้รับที่เข้าใจคำพูดที่มีต่อกันเพราะสามารถซักถามได้ด้วยการพูดคุยอย่างไม่มีหลักการหากจะเกิดการผิดพลาดจะเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

#### 5.4.2 หลักการติดต่อสื่อสาร

หลักการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 112-113)

- 1) ควรจะต้องเข้าใจตนเอง
- 2) จะต้องเข้าใจ รู้จักและเข้าใจลักษณะของบุคคลที่จะติดต่อกับ
- 3) ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารให้ครบทุกลักษณะเช่นถ้อยคำ ลำเนียงสีหน้าการวางตัว
- 4) เลือกใช้สื่อที่เหมาะสมในแต่ละกรณีไป
- 5) การสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะการจูงใจ
- 6) สาขาการเดินของข่าวสารควรให้สั้นและได้ใจความทั้งนี้เพื่อป้องกัน ความผันแปรของความหมายที่แท้จริง

#### 5.4.3 ประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารในองค์การมีประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนี้คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2527 : 215-217)

- 1) ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ เป็นไปโดยรวดเร็วและแม่นยำและถูกต้องยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายจากการปฏิบัติงานน้อยลง
- 3) ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดี ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารและการควบคุมสายบังคับบัญชา จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในองค์การ ขวัญในการทำงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในองค์การ
- 5) เป็นหลักฐานในการเก็บข้อมูลและข่าวสาร
- 6) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 7) การติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมเป็นปัจจัยที่ช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 8) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลในองค์การ

9) การพักหยุดงานในบางครั้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

10) การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารประเภทใดจะต้องประกอบด้วยผู้ส่งข้อความแบบผู้รับ

#### 5.4.4 ปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหาร แต่ก็ยังมีนักบริหารจำนวนมากน้อยที่จะต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงานอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 261-262) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ในการบริหารงานดังนี้

1) ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ได้ชัดเจนเช่น การนำเอาภาษาหรือถ้อยคำบางคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมายหรือความคุ้นเคย ในการใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนี้จะไร้ความหมาย

2) ความแตกต่างกันในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการติดต่อสื่อสารพื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างในวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีอาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคิดคำนึงถึงคุณค่าของสังคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดความบกพร่องในสาระสำคัญไป

3) ลักษณะและขนาดขององค์การ การจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความข่าวสารไม่สะดวกเกิดความล่าช้าหรือเสียรูปได้ง่าย

เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2525 : 114-115) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญคือ

1. ความแตกต่างระหว่างสถานะในสถานศึกษาจะมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของบุคคลและความแตกต่างของผลที่จะเกิดจากตำแหน่ง เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกห่างเหินกัน

2. ความขัดข้องทางเทคนิคเช่น ระยะทางระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าว เครื่องมือสื่อสาร

3. การแปลความหมายของข่าวสาร คำพูด ท่าทาง ภาษาที่ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละวัฒนธรรมย่อมเข้าใจความหมายไม่เหมือนกัน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารหรือสื่อความหมาย

4. ค่านิยมของบุคคลต่อกันและกันย่อมตีความหมายข่าวสารออกมาไม่เหมือนกัน
5. อุปสรรคด้านตัวบุคคล ความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ความรู้สึกไวต่อเหตุการณ์ บุคลิกภาพ การเห็นตนเองสำคัญกว่าผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร
6. การอุดหนุนของช่องทางการติดต่อสื่อสาร ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากผู้ส่ง หรือผู้รับข่าวสาร แต่เกิดจากช่องทางเดินของการสื่อสาร เช่นหนังสือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่หน่วยงานหนึ่งหรือการแจ้งรายงานใช้เวลาเดินทางหากทำให้บางครั้งผู้รับข่าวสารไม่ได้รับหรือได้รับช้าเกินกาล

### 5.5 การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (Influencing)

การบริหารงานในวงการศึกษานิยมใช้คำว่า การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจมากกว่า การออกคำสั่ง การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (Influencing) หมายถึงการชักจูง (Persuasion) และการแนะนำ (Suggestion) ให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสและตั้งใจทำงานเพื่อองค์การเต็มความสามารถ รวีวรรณ ชินะตระกูล (2523 : 52) ได้กล่าวว่าการใช้อิทธิพลมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำหรือกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือไม่กระทำใด ๆ บางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยในงานและเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานได้ ก็จะต้องรู้จักวิธีการจูงใจให้บุคลากรของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจมี

#### 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจใช้อิทธิพลหรือการจูงใจในทางบวก ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น หากผู้ปฏิบัติงานมีผลงานที่สามารถ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. การใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจทางลบ ได้แก่ การกำหนดระเบียบ คำตำหนิติเตียน หรือคำลงโทษ หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด

ภิญโญ สาธร ( 2526 : 220-271) ได้ให้ข้อเสนอแนะวิธีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ วิธีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ที่สำคัญไว้ 9 ประการ คือ

1. อธิบายเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างให้ฟัง จนเป็นที่น่าเลื่อมใสในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
2. เห็นความสำคัญของตัวบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องกับงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน เพื่อให้บุคคลที่รับงานภูมิใจ และบุคคลอื่นนับถือบุคคลที่รับงาน ไปปฏิบัติ
3. ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานนั้น ๆ มีความสำคัญและช่วยให้งานสำเร็จได้มาก

4. ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนรับทราบเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. สร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ทำงานทุกคน
6. ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่มีประโยชน์แก่ผู้รับงานไปปฏิบัติ
7. พัฒนาคู่มือด้วยวิธีฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติ
8. ใช้อำนาจที่มีอยู่ตามหน้าที่และตำแหน่งให้เป็นประโยชน์และวางตนให้เหมาะสม
9. ตัดสินใจสั่งการอย่างฉับพลัน เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 246-247) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจว่า เนื่องจากผู้บริหาร มีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ ทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้น ปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่มีอยู่จริงเพียงใดมักจะเป็นเหตุผลและอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากการปฏิบัติหน้าที่ไม่มีอยู่ในกรอบแห่งเหตุผลและหลักคุณธรรม ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวของบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ย่อมมีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บริหารด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 Rajabhat Mahasarakham University

หลักการสำคัญ 4 ประการที่ทำให้งานที่ทำ ประสบผลสำเร็จได้คือ

1. วัตถุประสงค์ของงาน และลักษณะงานที่ให้อุปการะทำ
2. คุณลักษณะและความสามารถของตัวผู้บริหารเอง
3. ทักษะความเข้าใจ การรับรู้ ผลประโยชน์ และความสามารถของผู้รับงานไปปฏิบัติ
4. อำนาจตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร หรือผู้สั่งการอย่างน้อยเพียงใด ผู้สั่งการที่มีอำนาจมาก และมีอย่างกว้างขวาง เช่น ผู้อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชาชั้นสูง ย่อมมีอิทธิพลมาก

#### 5.6 การประสานงาน (Coordinating)

ปัจจัยในการบริหารงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการจากปัจจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด ภูมิหลังและระดับความต้องการ การที่ผู้บริหารงานจะบริหารงานให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ในหลักการทฤษฎีและกระบวนการบริหารเป็นอย่างดี การประสานงานเป็นกระบวนการบริหารงานที่สำคัญที่สุดประสิทธิภาพของงานจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้นั้น จะต้องมีหลักการประสานงานที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภิญโญ สาธร (2526 : 60) ได้ให้ความหมายของการประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานว่าการประสานงาน หมายถึง “วิธีการใช้คนวัตถุและอุปกรณ์อื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องสามารถกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ บรรลุผล

จากความหมายของการประสานงานที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ว่าการประสานงาน หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปฏิบัติกิจการขององค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมมือทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของการประสานงานมีดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจน
2. นำวิธีดังกล่าวมาอธิบายให้ทุกคนเข้าใจอย่างทั่วถึง
3. แนะนำให้ความเห็นชอบ สนับสนุนให้ทุกคนเต็มใจทำงานร่วมกันอยู่เสมอ

#### 5.6.1 ประเภทของการประสานงาน

รวีวรรณ ชินะตระกูล (2535 : 61) ได้กล่าวว่า การประสานงานในองค์การ โดยทั่วไปจะมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1) การประสานงานภายในองค์การ (Internal Coordinating) หมายถึง การประสานงานเกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์การเดียวกันเป็นการประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2) การประสานงานภายนอกองค์การ (External Coordinating) เป็นการประสานระหว่างหน่วยงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### 5.6.2 องค์การประกอบของการประสานงาน

องค์การประกอบของการประสานงาน จากหลักการเกี่ยวกับการประสานงานพอสรุปองค์ประกอบที่สำคัญในการประสานงานออกได้ 4 ประการคือ

- 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวบุคคล (Personal)
- 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบงาน หรือการจัดองค์การ (Organizing)
- 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงาน (Administrative)
- 4) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับปัจจัย และทรัพยากรในการดำเนินงาน

ภิญโญ สาธร (2526 : 222) กล่าวถึงขั้นตอนในการประสานงาน ได้แบ่งขั้นตอนในการประสานงานไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ



1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับคนทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้คนทุกคนรู้และเข้าใจแผนการ หรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือ รู้จักให้ทั่วว่ามีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ขณะนี้
3. ให้คนทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ให้ทำจริง ๆ หรือ ส่งเสริมให้แต่ละคนเกิดความเต็มใจ ที่จะทำงานไปตามแผนที่วางไว้

รวิวรรณ ชินะตระกูล ( 2535 : 61-63) ได้กล่าวไว้ การประสานงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องประสานเรื่องต่อไปนี้

1. การประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การประสานงาน ผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันที่มีลักษณะเป็นทีมการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับความร่วมมือ เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี
4. การประสานเทคนิคการบริหาร เป็นการประสาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับเวลา
5. การประสานงาน ช่วยทำให้ทุกคนเห็นและข้อเสนอแนะเป็นการรวบรวมความคิดเห็นให้สอดคล้องกัน และสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
6. การประสานงานกับการควบคุมงาน มีบทบาทที่สอดคล้องกันตลอดเวลา เนื่องจากการประสานงานย่อมมีทุกระดับของการดำเนินงาน
7. การประสานงานให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะให้การประสานงานได้ผลมากน้อยเพียงไรอาจมีผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดังนั้นผู้ประสานงานควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกไวต่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้การประสานงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 5.6.3 เทคนิคของการประสานงาน

เทคนิคและวิธีการที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือ หรือกลไกในการส่งเสริมและพัฒนา ระบบการประสานงานภายในองค์กรมีหลายวิธี พอสรุปได้ดังนี้ คือ

- 1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (General Plan Of Organization)
- 2) การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System)

- 3) การใช้ระบบคณะกรรมการ (Committees)
- 4) การใช้ระบบการประชุม (Meeting)
- 5) การฝึกอบรม (Training)
- 6) การนิเทศ (Supervision)
- 7) การตรวจสอบและการรายงาน (Reporting)
- 8) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อ (Lasion office)
- 9) การใช้วิธีงบประมาณ (Budgeting)
- 10) การจัดทำหนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน (Administration Manual)

#### 5.6.4 ประโยชน์ของการประสานงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 78-79) ได้กล่าวสรุป ประโยชน์ของการประสานงาน ได้ดังนี้ คือ

- 1) ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร Unity of Administraion
- 2) ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว
- 3) ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน
- 4) เป็นสิ่งเชื่อมโยงการบริหารงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม
- 5) ช่วยให้ผู้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในนโยบาย และวัตถุประสงค์และโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานของตน ได้ดีขึ้น
- 6) ช่วยให้สามารถเข้าใจข้อเท็จจริง และปัญหาของหน่วยงานอื่นที่ดียิ่งขึ้น
- 7) ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน
- 8) ประหยัดเงิน และวัสดุในการทำงาน
- 9) ช่วยเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น
- 10) ช่วยลดการขัดแย้งในการทำงาน
- 11) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ Creativity รวมทั้งรู้ทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 12) ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานของบุคคลให้ดีขึ้น
- 13) สร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันขึ้นในจิตใจของผู้ทำงาน
- 14) ช่วยลดอันตรายและการเสี่ยง Risk ในการทำงานให้น้อยลง

### 5.6.5 ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 202) ได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคการขาดการประสานงานที่ดีเกิดขึ้นจาก

1) ปัญหาของการขาดเอกภาพ ในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่องโครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทำหลายหน่วยงานด้วยกัน

2) ขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน เมื่องานเดียวกันมีหลายหน่วยงานทำการประสานงานในลักษณะนี้เกิดผลแต่อาจมีการประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ การประสานงานในลักษณะนี้เกิดจากการที่หน่วยงานต่างก็เห็นความจำเป็น และความสำคัญของการที่จะต้องประสานงานกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกันแต่ยังไม่เพียงพอ เพราะการประสานงานโดยสมัครใจนั้นไม่มีใครสามารถบังคับได้ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นชอบ โอกาสเกิดความซ้ำซ้อนก็ยังคงยังมีอยู่

### 5.7 การประเมินผลงาน ( Evaluation )

การประเมินผลงานหมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ต่อไปนี้

กัญญา สาทร (2526 : 223) ได้กล่าวถึงการประเมินว่าการตรวจสอบผลงานจะต้องอาศัยการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากในการบริหารงานการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดอยู่ที่การวัดและการประเมินผลงานเป็นตัวบ่งชี้

การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสายมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด วัดดูประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานก็คือการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นในการประเมินผลงานจึงต้องอาศัยวัดดูประสงค์ หรือเป้าหมายของงานเป็นบรรทัดฐานที่ใช้ในการประเมิน กระบวนการประเมินมีดังนี้

1. กำหนดวัดดูประสงค์ของการประเมินให้แน่นอนว่าต้องการจะวัดผลงานอะไรบ้าง
2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานเช่น อย่างไรถึงจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจึงจัดว่าดี อย่างไรจะจัดว่าบกพร่อง

3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผล

#### 4. แปลผลข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 152-155) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีของสาธิต ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานไปตามเป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง
2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมินคือ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมินไว้ด้วย
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการรวบรวมผู้ทำการประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินและลักษณะของงานที่จะประเมินแล้ว ต่อมา กำหนดตัวผู้ที่จะประเมินโดยปกติการประเมินจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

#### 5.7.1 ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 163) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมักจะมี การโต้แย้งเสมอ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินผลงาน จึงควรระมัดระวังพินิจถึงข้อคิด จากข้อคิดในแต่ละข้อควรคำนึงผลการปฏิบัติงานดังนี้

- 1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง
- 2) เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะต้องยึดถือเป็นนโยบายโดยเคร่งครัดและทั้งถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่สัมฤทธิ์ผล
- 3) ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรชี้แจงให้กับผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยด่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามที่กำหนดและเป็นแนวเดียวกันทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่ผิดพลาดได้
- 4) ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในหน่วยงาน ควรมีลักษณะเป็นไปในลักษณะการสอนการแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน

## 6. การบริหารงานของผู้บริหารในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา

การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำในสิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ฉะนั้นการบริหารงานในสถานศึกษาก็คือการร่วมมือกันดำเนินการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งความรู้ แก่ผู้เข้ารับการฝึกฝนอบรมและดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่นจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ สถานศึกษาในสังกัด กรมอาชีวศึกษา ในปัจจุบันนี้ได้รับความสนใจจากผู้ปกครองของนักเรียนนักศึกษาเพราะสถาบันดังกล่าวจัดการเรียน การสอนเพื่อส่งเสริมให้คนไปประกอบอาชีพตรงตามสาขาที่ตนเรียนและเป็นสถานศึกษาที่ผลิตกำลังคนไปสู่สถานประกอบการที่จะนำประเทศเป็นประเทศอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต และในแต่ละสถานศึกษานั้นมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปมาก เช่นจำนวนนักเรียนนักศึกษาเพิ่มขึ้น จำนวนครูอาจารย์ เพิ่มมากขึ้น เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนมีมากขึ้นเปิดสอนหลากหลาย หลักสูตรหลายระดับ จึงทำให้การบริหารงานกว้างขวางและซับซ้อนยิ่งขึ้น ผู้รับผิดชอบอยู่ในระดับสูง คือระดับเชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการกับครูอาจารย์ ก็คือผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษาในการบริหารงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดี จะต้องมีการบริหารที่เหมาะสม

### 6.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษา

สุเทพ ภิรมย์ราช ( 2540 :18-20 ) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบของกรมอาชีวศึกษา ได้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาในข้อ 20 ของระเบียบมีรายละเอียดดังนี้

1. บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง กำหนัด คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมายระเบียบแบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล และแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สั่งงาน และมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุมติดตามผลงานของหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษารับผิดชอบในเรื่องการเงินและทรัพย์สินอื่นๆ ของสถานศึกษา

5. กำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของกรมอาชีวศึกษา
6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสถานศึกษา
7. ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษสั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา
8. ปกครอง อบรม และพิจารณาลงโทษนักเรียน – นักศึกษา หรือผู้เข้ารับการศึกษาอบรม ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
9. วินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่
10. อนุมัติการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษาและรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้กรมอาชีวศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันอนุมัติผลการสอบ
11. วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา
12. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
13. เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองชุมชนประชาชนในท้องถิ่นส่วนราชการ และองค์กรอื่น ๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

กรมอาชีวศึกษา ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจนซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งจะกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และจัดทำแผนภูมิการบริหารของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาได้ทราบและเข้าใจในหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา (สุเทพ ภิรมย์ราช. 2540 : 22 )

คณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่ง ก.ค. ได้กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยระบุว่าการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรมจัดทำระเบียบและวัดผลให้เป็นไปตามหลัก

สูตรแผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาการสามัญและวิชาชีพจัด โปรแกรมการเรียนคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนวห้องสมุดและสื่อการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษาและสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเช่นอาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียน และเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบควบคุมดูแลปกครองจัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงานมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้คำปรึกษาแก้ปัญหา และนิเทศบังคับบัญชาครูอาจารย์ นักเรียนนักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วนดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียนนักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการและรวบรวมข้อมูลจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้เผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งและหลากหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชนตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

## Rajabhat Mahasarakham University

### 6.2 การอาชีวศึกษา ( Vocational Education )

การอาชีวศึกษา คือ กระบวนการเรียนการสอนที่เน้น การฝึกด้านทักษะ การสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในวิชาชีพ โดยมุ่งให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการประกอบอาชีพที่สามารถให้ความรู้เพิ่มเติมจากพื้นฐานความรู้ของผู้เรียน เกิดทักษะใหม่ที่ได้รับเป็นตัวกำหนด สามารถ คิดเป็น ทำเป็น ขายเป็น และแก้ปัญหาเป็น ดังคำปรัชญาที่ว่า “ทักษะเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม ล้ำเลิศวิชา ใช้เวลาให้เกิดคุณ” (สุเทพ ภริมนรราช. 2540 : 60 )

ฉะนั้น บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทที่จะแสดงออกทางพฤติกรรมในการบริหารอยู่ 3 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้บังคับบัญชา
2. ในฐานะผู้ประสานงาน
3. ในฐานะผู้นำ

บทบาททั้ง 3 ลักษณะนี้ เป็นบทบาทของผู้บริหารสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้นำองค์การการบริหารและเพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้บังคับบัญชาได้แก่

1. มีความรู้ความสามารถและศึกษาหาความรู้เพิ่มเสมอ
2. รู้จักงาน รู้จักคน
3. ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์ด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเล
4. ปรับตัวได้
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผนได้สั่งการเป็น
6. ทำการประชุมได้ขยความคิดเป็น
7. มีความมั่นคงทางอารมณ์
8. เป็นแบบอย่างที่ดี
9. ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อวิพากวิจารณ์
10. การประสานงานภายในและภายนอก
11. การใช้เครื่องมือในการประสานงาน
12. การยอมรับอำนาจผู้บังคับบัญชา
13. วินัยที่มีต่อผู้ร่วมงาน
14. วินัยที่มีต่อประชาชน
15. วินัยที่มีต่อตำแหน่งหน้าที่

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 10 จึงเป็นแนวทางใหม่ของการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยเฉพาะในแง่ของการจัดการซึ่งเป็นหัวใจการบริหารงานที่นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยกระบวนการบริหารงานเป็นหลัก มีนักปรัชญาและนักวิชาการได้ให้หลักการบริหารงานไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ( 2529 : 99-101 ) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารในวิทยาลัยเทคนิคที่ควรจะมีหรือปรากฏให้บุคคลอื่นเห็นดังนี้

1. เป็นนักคิดริเริ่มในงานใหม่ As an Initiator
2. เป็นนักปรับปรุง As an Improver
3. เป็นผู้ให้การยอมรับ As a Recognizer
4. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี As a Helper



5. เป็นนักพูดที่ดี As an Effective Speaker
6. เป็นผู้ประสานงานที่ดี As a Coordinator
7. เป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี As a Social Man
8. เป็นนักเปลี่ยนแปลง As a Change Agent
9. เป็นผู้วางรากฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับคนอื่น

เมธี ปิณฑานนท์ (2527 : 61-62) ได้ให้ข้อเสนอว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสนใจเป็นอันมาก เพราะการจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษานั้นเป็นการสร้างบุคคลให้มีอาชีพสร้างผลผลิตและรายได้ ทั้งเพื่อตนเองและเพื่อประเทศชาติเป็นส่วนรวม ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลในเรื่องดังกล่าว ย่อมต้องการผู้ที่มีความสามารถในเชิงบริหารสูง ถ้าจะพูดง่าย ๆ ก็คือ ต้องมีผู้นำในการบริหารทุกระดับและทุกลักษณะของการจัดอาชีวศึกษาจึงจะมีประสิทธิภาพนั่นเองและนี่คือผู้บริหารอาชีวศึกษาจะต้องมีการใช้ภาวะผู้นำของตนเองอย่างเป็นทางการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความก้าวหน้าและมุ่งสู่การพัฒนาของหน่วยงานองค์กร หรือสถานศึกษานั้นเอง **วิทยาลัยมหาสารคาม**

ภาวะผู้นำของผู้บริหารดังกล่าว เป็นการแสดงออกของผู้บริหารจะต้องแสดงออกเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ได้เกิดการรับรู้ได้นั้นจะต้องยึดหลักการบริหารงานเป็นแนวทางและนำมากำหนดเทคนิควิธีที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาเขตการศึกษา 10 จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพจะต้องมีมโนทัศน์ในงานของตน มีทักษะในการจัดหลักสูตรและโปรแกรมทางอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนตลอดจนกับบุคคลภายในสถานศึกษาและผู้ปกครองประชาชนในท้องถิ่น และประการสำคัญ คือผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างดี จึงจะเป็นการเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างดียิ่ง (เมธี ปิณฑานนท์. 2527 : 61-62)

ภิญโญ สาร (2526 : 209) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักและวิธีการบริหารงานไว้ว่าปกติแล้วทฤษฎีการบริหารจะประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคมทฤษฎีที่คำนึงถึงผลผลิตของสถาบันทฤษฎีการบริหารที่ยึดถือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ทฤษฎีบริหารเหล่านี้จะแยกย่อยออกไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนในที่นี้จะได้นำแนวคิดที่นักการบริหารได้เสนอไว้ มีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่เหมาะสมกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารพอจะสรุป

รวบรวมความคิดเห็นของนักบริหารการศึกษาไว้ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับฝ่ายปฏิบัติการทุก ๆ ฝ่าย จะต้องมึพหุติกรรมการบริหารงานดังนี้คือ

1. ส้ารวจความต้องการและความจำเป็นขององค์กรหรือหน่วยงาน  
( Recognizing needs )
2. ส้ารวจปัญหาที่เกี่ยวข้อง ( Exploring Problems )
3. กำหนดหรือตั้งความมุ่งหมาย เป้าหมายของการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ( Defining Purposes )
4. ส้ารวจและแสวงหาทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน กำลังเงินและวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้ ( Determining Resources )
5. ลงมือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติการ ( Practicing )
6. วางแผน ( Planning )
7. ประสานกับผู้คนที่เกี่ยวข้อง ( Involving People )
8. วางนโยบาย ( Making Policy )
9. แสวงหาข้อมูล ( Seeking Information )
10. วางแนวทางปฏิบัติงาน ( Formulating Courses of Actions )
11. รวบรวมข้อมูล ( Collecting Data )
12. แก้ปัญหา ( Solving Problems )
13. ทำนายอนาคต ( Predicting )
14. ตัดสินใจสั่งการ ( Decision Making )
15. การวางเป้าหมายของการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่าง ตามลำดับของชั้นงาน  
( Setting Goals )
16. การวางโครงสร้างทางบริหารของหน่วยงาน ( Organizing )
17. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร ( Determining Roles )
18. มอบอำนาจหน้าที่ให้แต่ละคนทำ ( Delegation )
19. แสวงหา ( Allocation ) ทั้งกำลังคน เงิน และวัสดุ
20. ทำงบประมาณ ( Budgeting )
21. จัดสรรวัสดุต่าง ๆ ให้บุคลากร ( Providing Materials )
22. บริหารบุคลากร ( Staffing )

23. ดำเนินงานตามแผน (Implementing)
24. ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Utilizing Resources)
25. สื่อสารสัมพันธ์ (Communicating)
26. รายงาน (Reporting)
27. บังคับบัญชา ดูแล และสั่งการ (Directing)
28. ควบคุมนิเทศงาน (Controlling)
29. ใช้อิทธิพลหรือจูงใจ (Influencing)
30. กระตุ้น (Stimulating)
31. นิเทศ ดูแล ควบคุม ให้งานเดินด้วยดีตามแผน (Overseeing)
32. ติดต่อประสานงาน (Coordinating)
33. วัดผลรายย่อย (Appraising)
34. ประเมินผลส่วนรวม (Evaluation)
35. ตรวจสอบงาน โดยเปรียบเทียบกับแผนและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่เดิมและหาแนวทางแก้ไข (Reviewing)

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกสาขางานทุกระดับชั้นจะเห็นได้ว่ามีการบริหารงานที่ซ้ำกันหลายรายการจะแตกต่างกันบ้างในรูปศัพท์ ซึ่งจะมียอดประกอบในการบริหารงานรวมแล้ว 7 ด้านคือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การประสานงานและการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Russell T. Gregg

## 7. การวัดและประเมินภาวะผู้นำ

การวัด (Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) เป็นคำที่ใช้คู่กันในทางการศึกษา เนื่องจากคำสองคำนี้แสดงถึงกระบวนการที่สัมพันธ์สอดคล้องกันดังนี้

โกศล มีคุณ (2533 : 85) ได้กล่าวว่า การวัดภาวะผู้นำ คือ กระบวนการกำหนดรายละเอียดของคุณภาพของภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ข้อมูลที่ให้เป็นตัวเลข โดยใช้เครื่องมือวัดให้มีประสิทธิภาพภายใต้เกณฑ์ของภาวะผู้นำแบบต่างๆ กำหนดตัวเลขแทนปริมาณของคุณภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำนั้น ๆ

ภิรมล วัฒนประดิษฐ์ (2525 : 494) ได้กล่าวว่า การประเมินภาวะผู้นำ คือ กระบวนการตัดสินใจคุณค่าของการปฏิบัติงานตามข้อมูลภาวะผู้นำที่ได้กำหนดกฎเกณฑ์การวัดและการประเมินผลการประเมินผลภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์การและการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การทำงานมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะผลจากการวัดเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถตัดสินใจพิจารณาหาวิธีแก้ไขข้อบกพร่อง และจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เมื่อผลของการวัดมีความสำคัญต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะต้องได้ผลจากการวัดที่มีความแม่นยำและมีคุณภาพให้มากที่สุดที่สามารถทำได้มิใช่เป็นการเดาสุ่มมีอุปทาน หรือมือคุด แต่ผู้ประเมินใช้วิจรรณญาณพิจารณาคุณลักษณะเฉพาะเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าที่จะมองกวาดไปทั่ว ๆ และเป็น การประเมินที่มีหลักเกณฑ์เป็นเครื่องมือ ผลการประเมินจึงเชื่อถือได้เป็นอันมาก

โกศล มีคุณ (2533 : 85) ได้กล่าวว่า การวัดประเมินผลภาวะผู้นำ หมายถึง การตีราคาหรือค่าการทำงานของคนคนใด มีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาปริมาณและคุณภาพที่กำหนด หรือบันทึกไว้ในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผลจากการบันทึกของผู้บริหารหรือครูอาจารย์และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า อยู่ในระดับใด ดีขึ้นหรือไม่ดีอย่างไรมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการวัด

นิยะดา ชุมหวงศ์ (2521 : 127) กล่าวว่า การประเมินภาวะผู้นำ หมายถึง การที่พิจารณาว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีผลงานดีเด่นหรือมีผลงานใช้ไม่ได้การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะกระทำโดยตรง โดยที่ผู้บริหารองค์การมีหน้าที่กำหนดคนโยบาย ให้มีการปฏิบัติเหมือน ๆ กันทั้งองค์การ และมนูญ วงศ์นารี (2519 : 72) ได้กล่าวถึงการประเมินภาวะผู้นำคือ การเปรียบเทียบการปฏิบัติ ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยถือปริมาณงานเป็นหลัก และอาจประเมินคุณภาพของงาน หรือถือหลัก ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานก็ได้ เรามีได้พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเพียงอย่างเดียวแต่ได้พิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วยที่มีอิทธิหรือเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีขอบเขตกว้างขวางซึ่ง โดยทั่วไป จะรวมถึงการประเมินความรู้ (Knowledge) ทศนค ตี (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) และงานที่ได้รับ (Result) ด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2522 : 175) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายาม ที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงาน ได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

### 7.1 จุดมุ่งหมายในการประเมินภาวะผู้นำ

เพื่อให้ได้ทราบว่าการปฏิบัติงานด้านผู้นำทำได้มากเพียงใด สมควรที่จะได้รับการยอมรับหรือไม่หรือ และปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำได้ไม่ดี สมควรที่จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุงโดยการส่งไปอบรมใหม่หรือเปลี่ยนงานที่เหมาะสม และยังคงต้องการจะรู้ว่า มีความรู้ความสามารถทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งงานก้าวหน้าไปไกลแค่ไหน อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เขาเน้นเกี่ยวกับเรื่องผลงานที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง กระทำโดยอาจจะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่ต้องทำทุก ๆ ปี เพื่อจะได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

### 7.2 วัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำ

ขั้นตอนการประเมินผลภาวะผู้นำ อาจกระทำด้วยจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประเมินแต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่( ภิรมล วัฒนประดิษฐ์. 2525 : 494)

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านการมอบหมายงานและคำตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ความไม่พอใจ ใครเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมงาน การประเมินจะช่วยให้อำนาจบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนฐานะของพนักงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้ายงานหรือให้ออกจากงาน
4. ทำให้รู้ว่าบุคคลแต่ละบุคคลแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างคนงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้เหมาะสม

### 7.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินผลภาวะผู้นำเพื่อให้ได้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ผู้ใช้ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (โกศล มีคุณ. 2533 : 105)

1. กำหนดคุณลักษณะที่ต้องการวัดและประเมินให้ชัดเจนต้องการวัดลักษณะใดมีโครงสร้างเป็นอย่างไร
2. วิเคราะห์เนื้อหาภาวะผู้นำที่จะทำการวัดให้ได้รายละเอียดโดยจำแนกเป็นรายข้อ
3. เลือกเครื่องมือให้เหมาะสมโดยแยกเป็นแบบทดสอบ แบบซักถามและสัมภาษณ์

4. สร้างคำถาม ปัญหา สถานการณ์เป็นส่วนประกอบของเครื่องมือให้เหมาะสมโดยยึดกรอบทฤษฎีในการสร้างภาวะผู้นำที่จะวัด
5. ทำฉบับร่าง จัดทำรูปแบบให้เหมาะสมตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้วปรับปรุง
6. นำไปทดลองใช้แล้วตรวจสอบคุณภาพ เป็นรายข้อหรือทั้งฉบับปรับปรุงแก้ไข
7. ทำฉบับจริงส่วนประกอบคู่มือการใช้ วิธีการตรวจให้คะแนน

ภิรมล วัฒนประดิษฐ์(2525 : 496) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินผลภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ผู้ใช้ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) มาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมา เพื่อใช้วัดการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถเปรียบเทียบบุคคลหนึ่งกับบุคคลใดเพราะการประเมินอาจใช้สิ่งต่าง ๆ เป็นมาตรฐานได้หลายอย่าง เช่น ใช้ความรู้ ใช้ความชำนาญ ใช้ประสบการณ์ หรือใช้ผลงานอันเป็นมาตรฐานอันจะทำให้เปรียบเทียบกันได้ ระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลหนึ่ง การกำหนดมาตรฐานขึ้นมา ช่วยให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าใช้อะไรเป็นเครื่องวัดการปฏิบัติงานวิธีที่จะทำให้รู้ว่า ควรจะทำหน้าที่กำหนดสิ่งใดขึ้นมาเป็นมาตรฐาน
2. การปฏิบัติและสมรรถภาพ (Performance and Potential) เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการกำหนดโครงการประเมินปฏิบัติงานจริง ๆ หรือจะถือเอาสมรรถภาพในการทำงานให้ก้าวหน้า ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความรู้และความชำนาญพอ คนบางคนทำงานบางตำแหน่งนั้นไม่เปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถของเขาได้เต็มที่ จึงทำให้ดูเหมือนว่าเขาไม่มีสมรรถภาพอาจมีปัญหาว่าความมีสมรรถภาพของคนนั้นเพื่ออะไรกัน เพื่อความสามารถในการทำงานในขณะนั้นได้ หรือเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ หากเพื่อตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปอีก ผู้ทำหน้าที่ประเมินก็มีโอกาสจะรู้ได้ว่า ใครมีสมรรถภาพเพียงใด แม้งานในขณะนั้นมีความสำคัญยิ่งโดยการวางแผนใหม่ ๆ หรือริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ทำให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้น
3. ใครจะทำหน้าที่ประเมิน (Who Does the Appraising) เท่าที่เคยปฏิบัติกันมาในการประเมินการปฏิบัติงานเกือบทุกแห่ง ทั้งองค์การส่วนบุคคลถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้ ถือว่าบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มีความเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์
4. คุณลักษณะที่ดีของผู้ประเมิน (Characteristic of Good Roters) ผลของการประเมินการปฏิบัติของผู้หนึ่งจะออกมาอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งก็มีปัญหาว่าใครจะเป็นผู้ประเมินได้ดีที่สุดและผู้พิจารณาจะต้องมีความชำนาญมากกว่าผู้อื่นหรือไม่ ความสามารถในการ

ประเมินผลการปฏิบัติของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ มีระดับการศึกษาที่ยอมรับมีอารมณ์ที่แน่นอนความชำนาญและความสนใจ

สรุปว่า การวัดประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานในการบริหารตามภาวะผู้นำและหลักเกณฑ์การบริหารและข้อกำหนดตามคุณลักษณะของผู้นำ โดยการเข้าร่วมกลุ่มสร้างจุดมุ่งหมายและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ เช่น ผู้นำทางการเมือง ทางด้านสังคม ศาสนาและการทหาร ต่างก็มีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันซึ่งต้องอาศัยคุณลักษณะผู้นำที่ดีทางร่างกายทางสติปัญญาความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถทางสังคม มีพลังทางใจมีความโดดเด่นและความกระฉับกระเฉง ซึ่งอาจรวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งมิตรสัมพันธ์ซึ่งสอดคล้องกับสมศักดิ์ คำศรี (2523 : 191-194) ที่สรุปไว้ในครูกับวิชาชีพ



## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

##### Rajabhat Mahasarakham University

สะอาด วิศาลภรณ์ (2520 : บทคัดย่อ) “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดการบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง

ทัศนาศวศักดิ์ (2522 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำอาชีวศึกษา” พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. ครูอาจารย์ วิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่า ด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่ควรจะเป็นด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และมุ่งมิตรสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นจริงแตกต่างกับ พฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และพฤติกรรมที่เป็นจริงค่าคะแนน ความคิดเห็นน้อยกว่าพฤติกรรมที่ควรเป็น

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยรวม ด้านมุ่งงานและ ด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของ อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาคือพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรม ที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทาง ระดับ .01 และพฤติกรรมที่เป็นจริงมีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

5. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่เป็นจริงทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวม ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและ อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ความเห็นของผู้บริหาร มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า ความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรม ความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวมและด้านมุ่งงานระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำความมุ่งมิตรสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา

ศุภัญญา ดิยะสุวรรณ (2522 : บทคัดย่อ) “ ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” พบว่า

1. การวางแผน ผู้บริหารระดับสูง และระดับรอง มีการแถลงนโยบายและการวาง โครงการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า มีการประเมินผลเป็นระยะระหว่างโครงการ
2. การจัดองค์การ ผู้บริหารทั้งสองระดับจัดประชุม เพื่ออธิบายหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า มีหน่วยงานมากเกินไป ควรปรับปรุงแก้ไขบางหน่วยงานซ้ำซ้อนขัดแย้งกัน
3. การจัดวางตัวบุคคล ผู้บริหารทั้งสองระดับพิจารณาเพิ่มบุคลากรต้องการขยายตัวของหน่วยงานการจัดอาจารย์เข้าสอนในระดับคุณวุฒิ และเสนอย้ายบุคลากรตามคำขอ
4. การอำนวยการ ผู้บริหารใช้วิธีการเรียกประชุม และตั้งคณะกรรมการร่วมวินิจฉัย สิ่งการเรื่องสำคัญ มีการวางแผนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงาน และติดตามผลงานด้วย



5. การประสานงาน ผู้บริหารสูงสุดของวิทยาเขต เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานมีการประชุมสัมมนากับหน่วยงานอื่นเห็นว่า หน่วยงานไม่ค่อยประสานงานกัน

6. การรายงาน มีการบันทึกเสนอตามลำดับขั้น และให้ทุกคนเข้าพบได้

7. การจัดงบประมาณการเงิน มีการทำคำขอของงบประมาณ ตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ และปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ผู้บริหารเข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาพฤติกรรมและตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11” พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเองคอยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงไปคือผู้บริหารในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณาและตัดสินใจ

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจสั่งการ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ

3. การจัดองค์การปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในเรื่องจัดให้มีโครงการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ มอบหมายกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง กำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารข้อมูล หรือการแปลผลทางการศึกษาให้บุคลากร โรงเรียนทันตามกำหนด มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้อง หรือ รายงานของบุคลากร และส่งเสริมงานการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง คือ เรื่องผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. การใช้อิทธิพลหรือแรงจูงใจ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง แลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้าง และบำรุงรักษาขวัญของประชากร และมีการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารใช้อำนาจ ในการบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา

6. การประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าคุณบริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน จัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานของ โรงเรียน จัดให้มีการประชุมตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน และจัดให้มีการติดต่อประสานงาน ระหว่างผู้เกี่ยวกับงานที่มอบหมาย

7. การประเมินผลงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณบริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน จัดให้มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน ในรูปของคณะกรรมการและ จัดให้มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง คือ เรื่อง ผู้บริหารประเมินผล ของโรงเรียนด้วยตนเอง

ราฟิง อัมเรศ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ วิทยุฉุิ คุณฉุฉุิ และความเกรงใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดอ่างทอง ” ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีคุณฉุฉุิต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน ต่างกัน และครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาสูง แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์และด้านมุ่ง งานมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าส่วนด้านอื่น ๆ พบว่าผู้บริหารส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งด้านมุ่ง มิตรสัมพันธ์และด้านมุ่งงานและมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน ในด้านเกี่ยวกับ ความเกรงใจ ผู้บริหารที่มีความเกรงใจสูงจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์และด้านมุ่งงานดีกว่า ผู้บริหารที่มีความเกรงใจต่ำ

สุรัชัย เทียนขาว (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ ความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้ บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัด กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค ” โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 880 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานใน ด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก
2. ด้านการวางแผน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับมาก ทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานผู้บริหารได้กำหนดคน โยบาย ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจัดให้มีการ วางแผนพัฒนาด้านวิชาการ พัฒนาด้านอาคารสถานที่ และวางแผนที่กำลังคนในโรงเรียน

3. ด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงาน ด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมาก ทุกเรื่องคือ ผู้บริหารจัดให้มีโครงการสร้างการบริหารงานของโรงเรียนผู้บริหาร ได้กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียนผู้บริหาร จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเพียงพอ และผู้บริหารมอบหมาย กระจายงาน ให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่าผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ 1 เรื่อง คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. ด้านใช้อิทธิพลจูงใจ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้อิทธิพลจูงใจอยู่ในระดับ มากยกเว้น 3 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาตามที่ได้รับ มอบหมายจากอธิบดี กรมสามัญศึกษาผู้บริหารเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากรผู้บริหาร ประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

6. ด้านการประสานงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับ มากยกเว้น 2 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารจัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ ปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน ผู้บริหารจัดให้มีการประสานงานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน

7. ด้านการประเมินผล ผู้บริหารให้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับ ปานกลางทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้สืบเนื่องจากบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกองวิชาเทคนิค ที่ได้รับมอบหมายเป็นภาระ หน้าที่ที่จะต้องอาศัยความเป็นผู้นำ ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำสูง และพฤติกรรมการบริหารงานที่ได้รับ มอบหมาย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการอาชีวศึกษาจะเกิดผลดีต่อการพัฒนา ประเทศชาติ

วิจิตร ธีระกุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับอายุเพศประสบการณ์และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญใน กรุงเทพมหานคร” พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากมีอายุระหว่าง 35-44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี ทางการศึกษา อักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษาส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อน

2. คณะครูเห็นว่า ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ มากกว่าครูใหญ่หญิงและครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านกิจสังคมมากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝน การเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ ที่มีการศึกษาสูง จะมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านดีกว่าครูใหญ่มีคุณวุฒิต่ำ

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโทด้านการศึกษาศาสตร์ และกฎหมายจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหาร และนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหาร มีผลต่อพฤติกรรมของครูใหญ่ ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า

6. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และมีมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่ผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

สุเมธ คาโรจน์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการตามการรับรู้ของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคเขตการศึกษา 11 ” โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและคณะครูอาจารย์จำนวนทั้งสิ้น 720 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การรับรู้ของครูอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งมั่น และด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้อำนวยการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านมุ่งมั่นมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่าภาวะผู้นำด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์

2. การรับรู้ของครูอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการบริหารงานตามกระบวนการบริหาร 7 ด้านของผู้บริหารเพื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารงานด้านการวางแผนมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและลำดับรองลงมาได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการใช้อิทธิพลและการจูงใจและด้านการประเมินผลตามลำดับ

3. การรับรู้ของครูอาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะการมุ่งมั่นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกันกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้อำนวยการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมุ่งมั่นแตกต่างกันตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การรับรู้ของครูอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานด้านการจัดการ ด้านการประเมินผลและด้านการใช้อิทธิพลแรงจูงใจที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวไม่แตกต่างกันซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในด้านการวางแผนการตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสารและด้านการประสานงานมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้อำนวยการตามการรับรู้ของครูอาจารย์ พบว่าความสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสารและสั่งการ การใช้แรงจูงใจ ด้านการวางแผน ด้านที่ต้องการปรับปรุงได้แก่ ด้านการจัดองค์การ การประสานงาน และด้านการประเมินผล ผู้อำนวยการจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 ด้าน เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้ดีและมีประสิทธิภาพ

## 8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แมนซัวร์ (Mansouri, 1969 : 526-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ “ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ” พบว่า **Rajabhat Mahasarakham University**

1. ทั้งผู้บริหารและครูส่วนมากมีความเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มได้ และต้องสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับทัศนคติของครูที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเป็นบวก
3. ครูที่มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสูง จะคาดหวังพฤติกรรมของผู้บริหารไว้ต่ำ แต่ครูที่มีทัศนคติต่อผู้บริหารต่ำ จะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารไว้สูง
4. ลักษณะส่วนตัวของครูบางอย่าง เช่น เพศ ประสบการณ์ทางการสอน ระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความคาดหวังของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในทางบวก

ทรูตต์ (Truitt, 1975 : 85-A) ได้ทำการศึกษา “ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่คาร์ไลนาเมื่อ จำนวน 21 โรงเรียนระหว่างปี โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำสองด้านและใช้แบบสอบถาม The School Outestionnaire วัดผลงานของโรงเรียน ” ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนดังกล่าวมีพฤติกรรมด้านกิจกรรมสัมพันธ์กัน
2. ภาวะผู้นำกับผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันกับคะแนนด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์

พาร์ติน (Partin. 1969 : 1373-A) ได้ศึกษาวิจัย “พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ในโรงเรียนชุมชนเมื่อ ปี ค.ศ.1985 เพื่อศึกษาว่า อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในโรงเรียนและ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันมีผลต่อภาวะผู้นำหรือไม่” ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำ แต่เพศมีผลทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ชายและหญิงแตกต่างกัน

ลีลาฮี (Silahi. 1985 : 1155-A) ได้ศึกษา “ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะในมหาวิทยาลัยรัฐเท็กซัสตะวันออก โดยศึกษาจากหัวหน้าคณะ 24 คน อาจารย์มหาวิทยาลัย 116 คน” ผลการวิจัยพบว่า

1. ตามทฤษฎีของหัวหน้าคณะวิชาและอาจารย์เห็นว่าภาวะผู้นำที่เป็นจริงด้านกิจสัมพันธ์ต่ำกว่าภาวะผู้นำที่คาดหวัง
2. หัวหน้าคณะวิชามีภาวะผู้นำสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์
3. อาจารย์เห็นว่าหัวหน้าคณะควรมุ่งเน้นสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์
4. หัวหน้าคณะและอาจารย์ควรมีภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์เท่านั้น

อัล แฮดฮอด (AL-Hadhod . 1986 :2135-A) ได้ทำการศึกษา “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษารัฐบาลของคูเวต ตามทัศนคติของครูและครูใหญ่ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คน สุ่มได้โรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียนใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ” ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะครูตำหนิผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนตำหนิตนเอง ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนมองตนเองว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างกัน
2. เพศของผู้บริหารมีผลต่อภาวะผู้นำที่จะมุ่งเน้นด้านกิจกรรมสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ ครูชายจะเน้นไปที่บุคคลและปัญหาของบุคคล ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ
3. เพศของครูมีผลทำให้ทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิงแตกต่างกัน