

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาค้นคว้า โดยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
3. หลักการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5. หลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
6. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน

6.1 ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียน

Rajab 6.2 ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน

- 6.3 ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน
- 6.4 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร โรงเรียน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 งานวิจัยในประเทศ
- 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สนอง เกรือมาก (2540 : 1074) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่ หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลยิ่งขึ้นกว่าเดิม

ทวีศักดิ์ นุ่มฤทธิ์ (2540 : 133) อ้างอิงแผนพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม แห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540 – 2544 (2540 : 160 – 161) ได้ให้ความหมายการพัฒนา บุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ สำหรับปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบทั้งการสร้างเจตคติที่ดี ต่อวิชาชีพ การพัฒนาจริยธรรมของบุคลากรในสังกัด

ทุกประเภท ทุกระดับให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องโดยการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำ เอกสาร การนิเทศติดตาม ฯลฯ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 7) ได้สรุปความหมาย ของการพัฒนาบุคลากรในเอกสารฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับสูงไว้ หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร ให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพิ่มพูน ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 132) สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า มีคำใช้คู่สองคำ คือ การฝึกฝน และการให้การศึกษา (Education) การฝึกฝนนั้นเราเน้น ถึงกระบวนการที่จะเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษานั้นเราพุ่งถึงถึงความพยายาม ที่จะเพิ่มเติมความรู้ ความเข้าใจ หรือเจตคติ ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดียิ่งขึ้น

กิติมา ปรีดีคิลก (2532 : 118) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ หรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับ บุคลากรในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความ รับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ไพพรรณ สกฤตรัตน์ชัย (2535 : 59) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรม แก่บุคลากรเพื่อ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สวัสดิ์ สายประสิทธิ์ และคนอื่น ๆ (2537 : 210) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา บุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นั้นเอง

จากความหมายดังกล่าว สรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนพัฒนา ความรู้สึกรู้สีก่อนการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

พนัส หันนาคินท์ (2530 : 20 - 24) สรุปความสำคัญที่จะต้องพัฒนาบุคลากรและภารกิจหลักเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรว่า ในการบริหารงานองค์การใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น เมื่อบุคลากรมีความสำคัญเช่นนี้ หัวหน้าหน่วยงานจึงควรจะเข้าใจภาพรวมของภารกิจการบริหารบุคลากรทั้งหมด สำหรับภารกิจในการบริหารบุคลากรในโรงเรียน สามารถแยกพิจารณาได้ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง ได้แก่ การที่จะกำหนดว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครูหรือผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าไร และจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึง การใช้มาตรการและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
4. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
5. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงานหรือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น
6. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือเพื่อการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มีวิธีการทำงานดีขึ้น
7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นวัตถุ เช่น เงิน หรือ สิทธิบางอย่าง ก็ได้
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้สึกร่มมั่นในอาชีพให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน เช่น

ความรู้สึกมั่นคงที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง จากผู้มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาการกำหนดอายุการทำงาน เป็นต้น

สนอง เครื่องมาก (2540 : 1078) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บุคลากรใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น ปฐมนิเทศ การแนะนำ ชี้แจง การฝึกอบรม เป็นต้น
2. ความแตกต่างของงานในหน่วยงานที่จะปฏิบัติจะต้องพัฒนาบุคลากรก่อน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมาย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
3. บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่มานาน จะมีประสบการณ์ในงานนั้น แต่ระบบงาน วิธีทำงาน แนวปฏิบัติอาจเปลี่ยนแปลงฉะนั้นอาจมีการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การแนะนำงาน เพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
4. ในกรณีได้เลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน จึงมีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมสัมมนา ก่อน เช่น หลักสูตรอบรมผู้บริหารระดับสูง อบรมให้กับครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งพัฒนาทีมงานปฏิบัติงานด้วย เพื่อแข่งขันกันในโลกแห่งประสิทธิภาพการทำงาน และผลการปฏิบัติงานภารกิจเหล่านี้ เป็นภารกิจหลักในการบริหารบุคลากร ในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานใกล้ชิดกับปฏิบัติงาน ภารกิจในการพัฒนาบุคลากร นับได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาตัวบุคคลอย่างเต็มที่ด้วย

กิติมา ปรีดีคิลก (2532 : 118) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า ในวงการต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก แม้ในวงราชการก็มีการจัดดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างแพร่หลาย จะเห็นได้จากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรอย่างมาก การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้มีความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร นับได้ว่ามี

ความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้เกิดปัจจัยต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น องค์กรย่อมมีการขยายใหญ่โตขึ้นตลอดเวลา บุคลากรขององค์กร ย่อมหวังความก้าวหน้า และเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปทุกที และความเจริญทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ย่อมเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องคอยพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ให้พร้อม และมีสมรรถภาพในการทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536. ข : 251) จากการศึกษาถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ตามที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมาก ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุก ๆ หน่วยงาน

หลักการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กระทรวงศึกษาธิการเชื่อว่าการพัฒนาผู้บริหาร จะทำให้การศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าซึ่งผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ จะเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนางานทุกระดับโดยความเชื่อในพื้นฐานที่ว่า ถ้าผู้นำดีส่วนอื่น ๆ ขององค์กรก็จะดีตามไปด้วย นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการยังได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยขอแยกพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ตามลำดับสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นการเฉพาะสำหรับ แผนพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารการศึกษาดังนี้

1.1 เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับ ตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องจัดและให้การศึกษาแก่ประชาชนของประเทศอย่างเสมอภาค และมีคุณภาพ

1.2 เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับ มีความรู้ความสามารถทางปฏิบัติหน้าที่และเจตคติที่ดี โดยเฉพาะในการทำงานเป็นคณะ และประสานสัมพันธ์กันทั้งกระทรวง

1.3 เพื่อให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ในการฝึกอบรมและพัฒนา

บุคลากรทางการบริหาร ระหว่างสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากับกรมต่าง ๆ

1.4 เพื่อให้การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรการบริหารเป็นไปอย่างกว้างขวางทั่วถึงและทันกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาทางการศึกษา ตามแนวนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ

1.5 เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาต่างกรมได้มีโอกาสปรึกษาหารือ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนาการศึกษาของชาติให้สนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

2. บทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวม 4 ประเภท ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของทุกกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (Prepromotional Training) หลักสูตรนี้ประกอบด้วยวิชาบริหารศาสตร์ พัฒนศึกษาศาสตร์ พฤติกรรมเสริมหลักสูตร ใช้เวลาอบรม 1 เดือนถึง 4 เดือน

2.2 การฝึกอบรมผู้บริหารประจำการในระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน (In-service Training) เนื้อหาของหลักสูตรเน้นหนักทางด้านพฤติกรรม การบริหารใช้เวลาฝึกอบรมประมาณ 7 – 15 วัน

2.3 การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะสาขาวิชา (Specialized Training) เนื้อหาของหลักสูตรเน้นทางด้านวิชาการบริหาร หรือเทคนิคใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเกิดจากความต้องการของกรม ใช้เวลาฝึกอบรมประมาณ 1 สัปดาห์

2.4 หลักสูตรการประชุมสัมมนาผู้บริหารการศึกษา เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อระดมความคิดเห็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างกรม กองต่าง ๆ ใช้เวลาฝึกอบรมประมาณ 3 – 5 วัน

**การพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ**

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก.ค. ได้กำหนดให้ผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้ง ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนดก่อน ซึ่งปัจจุบันมีหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จำนวน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา ระดับสูง ที่ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก.ค. จึงได้กำหนดมาตรการไว้ 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาตัวบุคคลและการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2541 : 8) ดังนี้

การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาหลังจากที่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ได้ทำการคัดเลือกข้าราชการครู เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ก็จะส่งข้าราชการครู ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารการศึกษา สำหรับการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา เป็นโครงการร่วมกันระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการเตรียมผู้บริหารการศึกษา ระดับโรงเรียน ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2541 : 8-9)

1. เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งสุขภาพอนามัย
2. เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถน่านโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่การปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างแท้จริง สำหรับโครงสร้างของหลักสูตรการอบรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รายวิชา

1. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
3. การพัฒนาทีมงาน
4. การตัดสินใจสั่งการและการมอบหมายงาน
5. การสื่อความหมาย
6. การบริหารความขัดแย้ง
7. มนุษยสัมพันธ์
8. การประสานงาน
9. เทคนิคการประชุม

10. ขวัญและกำลังใจ
11. การพัฒนาทักษะการพูด
12. รัฐธรรมนูญกับการบริหารโรงเรียน
13. มาตรฐานการบริหารโรงเรียน พ.ศ. 2541
14. ผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ
15. วิชาชีพ
16. การวางแผนยุทธศาสตร์
17. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
18. การสร้างความน่าเชื่อถือ
19. คุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ส่วนที่ 2 กิจกรรม

1. กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย
2. การพัฒนาจิต
3. การพัฒนากาย
4. กิจกรรมเสริมประสบการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2541 : 1-3) กระทรวงศึกษาธิการ ได้พิจารณาจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้นเพื่อให้เป็นหน่วยงานจัดการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และพัฒนาการบริหารการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 เล่มที่ 96 ตอนที่ 80 จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีฐานะเทียบเท่ากอง ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา จำนวน 12 ศูนย์ โดยให้สำนักงานศึกษาธิการเขตเป็นศูนย์การฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา มีศึกษาธิการเขตเป็นผู้อำนวยการศูนย์ และอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่ตั้งอยู่ในเขตศึกษานั้นเป็นรองผู้อำนวยการศูนย์

อำนาจหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

1. จัดทำนโยบายและพัฒนาแผนพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
2. พัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารศึกษาระดับสูง
3. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และให้บริการการศึกษาแก่ผู้บริหารการศึกษา
4. ประสานงานเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจหลัก

1. ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
2. ศูนย์กลางบริการด้านวิชาการและด้านการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
3. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่น

ภารกิจรอง

1. ประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาแนวทางนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
2. ศึกษาค้นคว้า วิจัย ด้านการบริหารการศึกษา
3. ให้บริการคำปรึกษา
4. ให้บริการเอกสารทางวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษา
5. แลกเปลี่ยนบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาชาวต่างประเทศตามความร่วมมือของหน่วยงานต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ความหมายผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ หรือกล่าวเป็นภาษาอังกฤษว่า “Leader is a person who has leadership”

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ ให้เป็นไปแนวทางใดแนวทางหนึ่ง จนบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการได้

ดังนั้น ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มทำให้บุคคลอื่น ๆ มีการกระทำไปในทิศทางหรือแนวทางใดแนวทางหนึ่ง จนบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องการได้

ผู้บริหาร (Administrator) คือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งต้องแสดงอิทธิพลให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ผู้บริหารรับผิดชอบอยู่ ผู้บริหารบางคนก็เป็นผู้นำ แต่บางคนเป็นเพียงหัวหน้าเท่านั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารคนนั้น เป็นผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและสามารถผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิผล (Efficiency) ส่วนผู้บริหารที่เป็นเพียงหัวหน้ามาเป็นผู้บริหาร ที่ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ แต่อยู่ในลักษณะจำยอมเท่านั้น ผู้บริหารที่มีเพียงความเป็นหัวหน้า (Headship) นี้ไม่เพียงทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเลวลงเท่านั้น แต่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การด้วย

พฤติกรรมของผู้นำประเภทต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ (Leadership Styles)

การพิจารณาผู้นำแต่ละคนมีภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการพิจารณาเมื่อใช้เกณฑ์ต่างกันและได้แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ที่แตกต่างกันไป ที่กล่าวถึงกันเสมอและผู้บริหารควรทราบมี 2 เกณฑ์ คือ

1. การพิจารณาโดยคำนึงถึงการใช้อำนาจ

ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 (2534 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Lippitt and White. 1943) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Styles) เป็นภาวะผู้นำที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการต่าง ๆ อยู่ที่ตัวผู้นำเพียงคนเดียว สมาชิกของสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ มีหน้าที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำสั่งการเท่านั้น

1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Styles) เป็นภาวะผู้นำที่อนุญาตหรือเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการตัดสินใจก่อนสั่งการให้สมาชิกปฏิบัติกรต่าง ๆ อันเป็นกิจกรรมของกลุ่ม

1.3 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership Styles) เป็นภาวะที่ผู้นำให้เสรีภาพแก่สมาชิกทุกคน ในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนอย่างเต็มที่ ผู้นำเพียงแค่ให้ความสนับสนุน หรือให้บริการแก่สมาชิกเท่านั้น

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่ผู้นำใช้อำนาจต่าง ๆ อย่างเต็มที่และภาวะผู้นำแบบตามสบายซึ่งผู้นำไม่ใช้อำนาจเลย เป็นภาวะผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ส่วนภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การพิจารณาโดยคำนึงภาวะหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นแนวคิดในการจัดประเภทผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีตะแคงแห่งภารกิจและกระบวนการ (Task-process arist mode) ซึ่งพิจารณาภาวะผู้นำ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำให้ได้ภาวะผู้นำ 5 แบบ ดังแผนภาพต่อไปนี้

สูง ความสำเร็จ ของงาน ต่ำ	2.2							2.5
				2.4				
	2.1							2.3
	ต่ำ	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					สูง	

แผนภูมิที่ 2 ความสัมพันธ์ความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากแผนภูมิ แบบ 2.1 เป็นภาวะผู้นำที่ไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมและบรรยากาศของกลุ่มภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเหมือนภาวะผู้นำแบบตามสบาย

แบบ 2.2 เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งมีลักษณะคล้ายภาวะผู้นำแบบเผด็จการ เป็นภาวะผู้นำที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง แต่สมาชิกในกลุ่มมักมีขวัญ (Moral) ต่ำ ลาออกบ่อย และชอบเตะถ่วงงานถ้ามีโอกาส

แบบ 2.3 เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างมากแต่ให้ความสนใจกับความสำเร็จของงานน้อย เป็นภาวะผู้นำที่สมาชิกมักชื่นชมว่าผู้นำเป็นคน “น่ารัก” หรือนิมนวล พยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกคงอยู่ แม้ผลงานไม่เกิดเลยก็ยอม บรรยากาศการทำงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้มักเต็มไปด้วย ความเป็นมิตร แต่งานมักไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แบบ 2.4 เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งด้านความสำเร็จของงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป หรือให้ความสำคัญอยู่ในระดับกลาง ๆ ทั้งสองด้าน ผู้นำแบบนี้มักต้องการความสำเร็จของงาน แต่ก็ทราบว่าการจัดการเรื่องต่าง ๆ ของงานขาดความยุติธรรมแล้วจะเป็นอุปสรรคในการสร้างผลงานจึงไม่พยายามผลักดันให้สมาชิกทำงานหนัก แต่พยายามทำตัวให้ตามเสียงส่วนใหญ่เอาไว้ ขณะเดียวกันก็พยายามจูงใจให้ทุกคนทำงาน ภาวะผู้นำแบบนี้ไม่เอื้อต่อการพัฒนางานหรือองค์การ เพียงแต่ให้อัศจรรย์อยู่รอดเท่านั้น

แบบ 2.5 เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งด้านความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นภาวะที่เยี่ยมที่สุดที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีและพึงเป็น ผู้นำแบบนี้ต้องประสานคนกับงานให้ไปด้วยกัน นั่นคือ ต้องเป็นคนที่รอบรู้ในงานและไวต่อความรู้สึกของสมาชิกทุกคนหรือเป็นคนที่ทันสมัย ตั้งมาตรฐานแห่งความสำเร็จไว้สูงและเป็นจริง และมีความมั่นคงในหลักการที่เสนอต่อหมู่สมาชิก ในขณะที่เดียวกันก็ใจกว้างและมีความหนักแน่นที่จะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ผู้นำแบบนี้จะไม่ประนีประนอมระหว่างคนกับงาน แต่จะส่งเสริมบำรุงขวัญให้คนทำงานจนบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้

แม้แนวคิดตามทฤษฎีนี้จะเสนอภาวะผู้นำเด่น ๆ ไว้ 5 แบบก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารบางคนก็ไม่บ่งบอกชัดเจนลงไปด้วยว่ามีภาวะผู้นำแบบใดใน 5 แบบนี้ อย่างไรก็ตามผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนต้องอยู่ ณ บริเวณใดบริเวณหนึ่งของตะ

แกนนี้นั่นเอง ทั้งนี้แปรผันไปตามระดับความสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนจะให้กับตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ ลองสำรวจตัวท่านเองดูซิว่าอยู่ตรงไหนของตะแคงแผ่นนี้ หากพบว่าอยู่ในบริเวณที่ไม่เหมาะสมจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองให้อยู่ในบริเวณที่เหมาะสมต่อไป

ลักษณะผู้นำที่สังคมไทยต้องการ

ภิญโญ สาธร (2523 : 255) กล่าวว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีในสังคมไทยควรมีลักษณะต่อไปนี้คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
 2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่
- สถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
 4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
 5. ซื่อสัตย์สุจริต
 6. ตรงต่อเวลา
 7. ขยันอุทิศเวลาให้แก่งาน
 8. กล้ารับผิดชอบ
 9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
 10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
 11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยเสมอ
 12. รู้จักเลือกใช้คน
 13. อดทนด้วยการเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
 14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
 15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
 16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการ

ปฏิบัติงานโดยเหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและขยันชม
20. ไม่คุด่าหรือกล่าวพรุสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ

22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. ตั้งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัด

ทุกโอกาส

27. ระวังจากการประพฤติก้าวซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย

28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง และแน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

นอกจากนั้นลักษณะที่ดี 30 ประการนี้ ยังมีลักษณะอื่นที่ผู้นำหรือผู้บริหารในสังคมไทยพึงมีอีกหลายประการ ลองสำรวจตัวท่านเองดูซิว่า ท่านมีคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ตามแบบของสังคมไทยอยู่ที่ประการ ต้องปรับปรุงและพัฒนาลักษณะใดอีกบ้าง เพื่อการเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

อย่างไรก็ตามขออย่าว่า ผู้บริหารที่ดีไม่ควรมีแต่ความเป็นหัวหน้า แต่ต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะสังคมที่ผู้บริหารเป็นสมาชิกอยู่ สำหรับสังคมไทยอันเป็นสังคมที่รักเสรีภาพและกำลังพัฒนาประเทศในทุกด้าน ผู้บริหารที่ดีควรมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย สามารถประสานคนให้เข้าทำงานได้ดีและมีบุคลิกลักษณะที่สังคมไทยต้องการด้วย

เทคนิคการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำอยู่ในตัวผู้นำหรือผู้บริหารด้วยนั่น คือ ต้องมีความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างตนเองมีอำนาจบารมี (Power) เหนือบุคคลอื่น เพื่อจะได้เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการนำสมาชิกของกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายอีกด้วย ดังนั้นผู้เขียนจึงมีแนวคิดว่าเทคนิคในการเป็นผู้นำที่สำคัญควรมีอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1. เทคนิคในการสร้างอำนาจบารมี เฟรนด์ และราเวน ได้แบ่งมูลฐานแห่งอำนาจบารมีของบุคคลไว้ 5 ประเภท คือ

1.1 อำนาจบารมีจากการให้กู่ (Reward Power) เป็นอำนาจบารมีที่เกิดกับ

ผู้นำหรือผู้บริหาร เมื่อสมาชิกของกลุ่มรับรู้ว่าคุณำหรือผู้บริหารให้สิ่งตอบแทนที่เขาปรารถนาได้ เช่น การให้เงิน สิ่งของ กำลังใจ ความสุข ตำแหน่งที่ค้ำขึ้น หรือการได้เงินเดือน 2 ชั้น เป็นต้น

1.2 อำนาจขบารมีจากการให้โทษ (Coercions Power) เป็นอำนาจขบารมีที่เกิดขึ้นกับผู้นำหรือผู้บริหาร เมื่อสมาชิกของกลุ่มรับรู้ว่าคุณำหรือผู้บริหารให้สิ่งที่เป็นโทษต่อเขา การลงโทษทางวินัยต่าง ๆ หรือการกลั่นแกล้งต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 อำนาจขบารมีจากความชอบธรรม (Legitimate Power) เป็นอำนาจขบารมีที่เกิดขึ้นกับผู้นำหรือผู้บริหารเมื่อสมาชิกของกลุ่มรับรู้ว่าการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารนั้น เป็นสิทธิอันชอบธรรม ตามค่านิยม กฎระเบียบของสังคมแล้ว เช่น ความเป็นอาวุโส การได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมาย หรือการได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นต้น

1.4 อำนาจขบารมีจากพรกรพวก (Referent Power) เป็นอำนาจขบารมีที่มีเกิดกับผู้นำหรือผู้บริหาร เมื่อสมาชิกของกลุ่มรับรู้ว่าคุณำหรือผู้บริหารนั้นเป็นพวกเดียวกับตน มักเป็นอำนาจขบารมีที่เกิดจากผู้นำหรือผู้บริหารให้ความใกล้ชิดสนิทสนมอย่างจริงใจกับสมาชิกของกลุ่ม

1.5 อำนาจขบารมีจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจขบารมีที่มีเกิดกับผู้นำหรือผู้บริหาร เมื่อสมาชิกของกลุ่มยอมรับในความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการรับผิดชอบอยู่ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารที่ละเลยในเรื่องนี้จะทำให้อำนาจขบารมีของผู้นำหรือผู้บริหารค่อยลงไปส่วนหนึ่งเสมอ

2. เทคนิคในการนำสมาชิกให้ทำงาน ผู้นำหรือผู้บริหารควรมี ความสามารถในการในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 การวางแผนงาน
- 2.2 การใช้และการเข้าใจคน
- 2.3 การพัฒนาบำรุงขวัญ
- 2.4 การตัดสินใจและการสั่งการ
- 2.5 การประสานงาน
- 2.6 การสื่อความหมาย
- 2.7 การบริหารงบประมาณ

วิกรณ์ รักษ์ปวงชน (2545 : 4) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในสังกัดไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ผลสรุปว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในวงการบริหารของไทยควรมีคุณสมบัติ 10 ประการดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีมนุษยสัมพันธ์
3. มีความซื่อสัตย์
4. มีความรอบรู้ รุ่มรอบ
5. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา
6. มีความกล้าตัดสินใจ
7. มีความรับผิดชอบ
8. มีความสามารถในการสื่อสาร
9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. มีความยุติธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 20) แบ่งงานบริหาร โรงเรียน ทั้ง 6 งาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร โดยตรง คือ งานวิชาการ
2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดสัดส่วนเกี่ยวกับ เวลาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ต่อหนึ่งสัปดาห์ไว้ดังนี้

1. งานวิชาการ 12 – 13 ชั่วโมง
2. งานกิจการนักเรียน 6 ชั่วโมง
3. งานบุคลากร 5 – 6 ชั่วโมง
4. งานธุรการและการเงิน 4 – 5 ชั่วโมง
5. งานอาคารสถานที่ 3 – 4 ชั่วโมง
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน 2 – 4 ชั่วโมง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ใกล้ชิดกับเด็กและประชาชน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่ประชาชนหวังพึ่งอาศัย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นที่พึงพอใจของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะหมั่นศึกษาเพิ่มเติม เพื่อรอบรู้งานของโรงเรียน งานของชุมชน ซึ่งจะทำให้เป็นที่ศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชาและชุมชนเป็นอย่างดี

การพัฒนาทีมงาน (Team Development)

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มที่มีสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมมือทำกิจกรรม เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จของภารกิจร่วม เงื่อนไข 2 ประการ ที่จะพิจารณาว่าคนกลุ่มนั้นเป็นทีมงานหรือไม่ คือ การร่วมมือกันที่เป้าหมาย หรือภารกิจร่วมกัน คนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานภายใต้หัวหน้าคนเดียว อาจไม่ใช่ทีมงานเดียวกันก็ได้ ถ้าคนกลุ่มนั้นแยกกันรับผิดชอบงานที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ทำไมจึงต้องมีการพัฒนาทีมงาน การนำเอาคนหลายคนมาทำงานร่วมกันและมีเป้าหมายร่วมกันนั้นทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์การ บุคคลเหล่านั้นมีความสามารถ และทักษะที่แตกต่างกัน มีภูมิหลัง ค่านิยม เจตคติที่ต่างกัน ดังนั้น การปรับปรุงให้บุคคลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันในการทำงานอย่างเหมาะสม เพื่อความมุ่งหมายสุดยอดเดียวกันจึงมีความจำเป็น

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. สมาชิกในทีมงานสามารถแสดงความรู้สึกรู้สึกได้อย่างเปิดเผย สมาชิกรู้สึกรู้ว่าเรื่องที่แสดงความคิดเห็นสามารถจะพูดได้ทั้งในทีมงานและนอกทีมงาน เมื่อมีปัญหาสมาชิกพร้อมจะเผชิญปัญหาแทนการหลบเลี่ยงเมื่อเกิดความผิดพลาดก็ถือเป็นบทเรียน
2. การแข่งขันและข้อขัดแย้งทางความคิดเป็นไปในทางสร้างสรรค์เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน
3. มีความสัมพันธ์อันดีทั้งภายในทีมงานและกับทีมงานอื่น สมาชิกเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน
4. มีความไว้วางใจและช่วยเหลือกันในหมู่ผู้ร่วมงาน
5. มีการประชุมกันอยู่เสมอและผลของการตกลงใจจากที่ประชุมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

6. มีความสัมพันธ์ที่ราบรื่นระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกของทีมงาน
7. มีการพัฒนาบุคลากรในทีมงานอยู่ตลอดเวลา
8. มีข้อตกลงร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน ทุกคนเข้าใจจุดประสงค์ของงานตรงกัน สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
9. ความคิดเห็นจากภายนอกทีมงานได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่างเหมาะสม
10. มีการทบทวนงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ศาสตราจารย์ริชาร์ด เบคฮาร์ด ผู้เชี่ยวชาญในวิชาพฤติกรรมองค์กรคนหนึ่งได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมและสรุปหลักการสำคัญว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้ามีการจัดระบบภายในทีมงานสี่ด้าน คือ

1. เป้าหมาย
2. บทบาท
3. กระบวนการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ต่อมาผู้เฝ้าเอาความคิดของเบคฮาร์ด ไปพัฒนาขยายออกไปอีกว่า นอกจากปัจจัย 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ยังต้องพิจารณาสิ่งแวดล้อมขององค์กรอีกด้วยเป็นปัจจัยที่ห้า ซึ่งสิ่งแวดล้อมนี้ได้แก่ ความคาดหวังขององค์กรที่ตั้งไว้ต่อทีมงาน การสนับสนุน ทรัพยากร เป็นต้น ตัวอย่างของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงานที่ชัดเจน ได้แก่ ระบบการให้รางวัลในองค์กรทั่วไป ระบบการให้รางวัลมักจะพิจารณาให้แก่ผู้ที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยพิจารณาจากผลการทำงานรายบุคคล ซึ่งมีผลทำให้คนงานสนใจที่จะทำงานลักษณะวิเศษมากกว่าที่จะสนใจทำงานร่วมกับคนอื่น ประสิทธิภาพของทีมงานจึงลดลง การสื่อสารที่บกพร่องทำให้คนงานในทีมงานไม่ได้รับข่าวสารเหมือนเพื่อน การร่วมมืออาจเกิดขึ้นได้ไม่ได้รวดเร็ว การจัดองค์กรที่แบ่งงานโดยยึดเอาหน้าที่การบริหารงานเป็นหลัก เช่น แบ่งเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเครื่องจักร ย่อมทำให้คนในฝ่ายสนใจที่จะทำงานในฝ่ายของตนเอง บรรลุเป้าหมายแต่ไม่สนใจว่าฝ่ายอื่นจะเป็นอย่างไร

เป้าหมายกับประสิทธิภาพของทีมงาน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องจัดการกับสิ่งต่อไปนี้เป็นอย่างดี

1. ต้องมีการสื่อสารให้สมาชิกในทีมงานทุกคนรู้และเข้าใจเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน
2. ต้องพยายามให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
3. ต้องพยายามให้เป้าหมายนั้นนำไปปฏิบัติได้ คือ มีความเฉพาะเจาะจงวัดเป็นปริมาณได้
4. ต้องพยายามทำให้มีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายของสมาชิกในทีมงานแต่ละคน เช่น ให้ฝ่ายการเงินแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับฝ่ายขาย เป็นต้น

บทบาทกับประสิทธิภาพของทีมงาน

ปัจจัยของทีมงานที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การที่สมาชิกในทีมงานได้ทราบว่า ใครทำหน้าที่อะไร ใครแสดงบทบาทอะไรในทีมงาน สิ่งที่จะต้องคำนึงก็คือ

1. ความชัดเจนของบทบาท ทีมงานที่ตั้งมานานอาจเข้าใจบทบาทของตนและผู้อื่นได้ดี แต่ถ้าเป็นการตั้งทีมงานใหม่ก็มีปัญหา บางคนคาดหวังบทบาทของผู้อื่นไว้ผิดทำให้เกิดการขัดแย้ง สิ่งที่จะช่วยให้บทบาทหน้าที่ชัดเจนคือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2. ความขัดแย้งในบทบาท อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเพราะบทบาทไปซ้อนกัน โดยทั่วไปการทำความเข้าใจในเรื่องบทบาทของสมาชิกในทีมงานควรทำเป็นระยะ ๆ

กระบวนการทำงานกับประสิทธิภาพของทีมงาน

เมื่อสมาชิกในทีมงานเข้าใจเป้าหมายของงานตรงกันแล้ว และทราบบทบาทของทุกคนแล้วก็จะต้องพิจารณากระบวนการในการทำงานของทีม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบของกระบวนการทำงานอาจมีดังนี้

1. การตัดสินใจ ใครจะมีหน้าที่รับผิดชอบตัดสินใจในระดับใด สมาชิกมีส่วนร่วมหรือไม่เพียงใด มีบ่อยครั้งที่สมาชิกในทีมต่างไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะถือว่าธุระไม่ใช่

2. การสื่อสาร จะต้องส่งสารแก่สมาชิกผู้ใด โดยวิธีอะไร เมื่อไร บ่อยแค่ไหน โดยทั่วไปแล้วการที่สมาชิกรับรู้ข้อมูลข่าวสารในทีมงาน จะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าตนเองมีค่า

3. การประชุม ต้องพิจารณาก่อนว่าจะบรรลุจุดประสงค์อะไรในการประชุม
4. ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการนำของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่มีความผลกระทบต่อทีมงานอย่างมาก สิ่งที่เราควรคำนึงคือ ผู้นำที่เป็นเผด็จการประสบความสำเร็จในการทำก็มีมาก เช่นเดียวกับผู้นำแบบชอบให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็ประสบความสำเร็จมาก
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน เมื่อสมาชิกทำงานร่วมกันนานเข้า ความสัมพันธ์อาจไปในทางลบ จะต้องหาทางปรับปรุงความสัมพันธ์ให้เหมาะสม ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์จะพบว่าสมาชิกที่มีค่านิยม เจตคติคล้ายกันมาจากวัฒนธรรมเดียวกันมักจะอยู่ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น

การริเริ่มพัฒนาทีมงาน

ก่อนที่จะมีการพัฒนาทีมงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้า ต้องตรวจสอบสถานภาพของทีมงานของตนเองเสียก่อน สิ่งที่เราควรตรวจสอบได้แก่

1. ทีมงานนั้นต้องทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน หรือขึ้นต่อกันและกันหรือไม่ ถ้าสมาชิกในกลุ่มต่างคนต่างทำงานของคุณไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพากัน การพัฒนาทีมงานสำหรับกลุ่มนี้ก็ไม่มีความจำเป็น
2. สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อว่ามีส่วนสำคัญของทีมงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาส่วนนั้นให้ดีขึ้นได้
3. แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงจากภายในทีมงานเองหรือไม่ ถ้าหากจูงใจมาจากภายในทีมงานจะรักษาสัญญาในการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจมากกว่า
4. ทีมงานมีอำนาจหรือไม่ในการจัดการกับปัญหาที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ถ้าเป็นสมาชิกเห็นว่าปัญหาที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่นอกเหนืออำนาจของทีมงาน สมาชิกอาจถือเป็นข้ออ้างไม่พัฒนาก็ได้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาและชี้ให้สมาชิกเห็นว่ามีส่วนใดที่สามารถจะปรับปรุงได้
5. สมาชิกในทีมงานเต็มใจจะร่วมกันเสี่ยงกับการทำงานในแนวทางใหม่หรือไม่ ผู้บริหารควรรหาโอกาสให้สมาชิกได้สำรวจดูว่าตนเองมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานอย่างไร
6. ต้องมีการทำให้เห็นในระยะสั้น ๆ ว่าการพัฒนาทีมงานทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จ
7. ผู้บริหารต้องหาหลักประกันให้สมาชิกเห็นว่าข้อเสนอแนะของสมาชิกมีประโยชน์และเขาจะไม่ได้ได้รับความเสียหายอย่างใด

การตัดสินใจสั่งการและการมอบหมายงาน

การตัดสินใจสั่งการ

1. ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานทุกเรื่อง เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารและการควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจสั่งการเป็นมรรค (Means) หรือกระบวนการซึ่งมีผลต่อการนำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ

ชยุต ชาลีสมบัติ (2542 : 40) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีลดจำนวนทางเลือก (Alternative) ลงไปให้เหลือทางเลือกเดียว

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 68) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจมีระดับขั้นตอนอยู่ 3 ประการ คือ

1. เป็นกิจกรรมทางด้านข่าวปัญหา เป็นการสืบเสาะข่าวสาร และสภาพการณ์ทางสิ่งแวดล้อมสำหรับการใช้ในการตัดสินใจ
2. เป็นกิจกรรมออกแบบ หมายถึง การสร้าง พัฒนา วิเคราะห์แนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้
3. เป็นกิจกรรมคัดเลือก คือ การเลือกทางเลือกอันเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ เป็นไปตามหลักวิชาการ ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานเฉพาะ สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับนโยบายใหญ่

3. ขอบเขตของการตัดสินใจ

3.1 ขอบเขตของกฎหมาย เป็นอำนาจการตัดสินใจที่กำหนดไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งผู้มีอำนาจจะต้องศึกษากฎหมาย และระเบียบข้อบังคับให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อช่วยการตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 ขอบข่ายทางสังคม บางครั้งการอาศัยเพียงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเดียวไม่เพียงพอ เราจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมและระบบค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องชี้ขาดการตัดสินใจด้วย เช่น ในสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจใด ๆ ควรคำนึงถึงความเสมอภาค การเคารพในสิทธิของบุคคล เป็นต้น

4. ประเภทของการตัดสินใจ การตัดสินใจแบ่งได้เป็น 3 กรณี คือ

- 4.1 กรณีที่ผู้มีอำนาจระดับสูงสั่งการลงมา
- 4.2 กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา
- 4.3 กรณีที่ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มขึ้นเอง

5. กระบวนการตัดสินใจ

5.1 การกำหนดปัญหา

- ศึกษา
- วิเคราะห์สถานการณ์
- ปัญหาที่แท้จริง

5.2 การหาข้อเท็จจริง เกี่ยวกับ

- คน
- เวลา
- สถานที่
- สาเหตุ

5.3 ศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริง

- กำหนดสิ่งที่พึงประสงค์
- กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการ

5.4 หาวิธีแก้ปัญหา (เทคนิค)

- ศึกษาวิธีการของผู้อื่น
- วิธีระดมสมอง
- สัมมนา

5.5 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ตามเกณฑ์

5.6 กำหนดวิธีปฏิบัติ

- กำหนดแผนงาน / ผู้รับผิดชอบ
- กำหนดกิจกรรม / วิธีประเมินผล

6. เทคนิคการตัดสินใจแบบต่าง ๆ

6.1 การตัดสินใจแบบมีมติเป็นเอกฉันท์ (Decision by Consensus)

การตัดสินใจแบบมีมติเป็นเอกฉันท์จัดเป็นวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ก็กินเวลามากที่สุดเช่นกัน การมีมติเป็นเอกฉันท์หมายถึง การที่ทุกคนเห็นพ้องกันว่าจะทำ

อะไรอย่างไร โดยไม่มีข้อขัดแย้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไปได้ยากไม่น้อย อย่างไรก็ตามการมีความเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์มีหลายระดับ แต่ละระดับก่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการตัดสินใจแบบใช้เสียงส่วนมาก หรือการตัดสินใจแบบอื่น ๆ การมีมติเป็นเอกฉันท์เป็นการรวมความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งมีการสื่อความหมายตรงไปตรงมาและเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีบรรยากาศเกื้อกูลและสนับสนุนกัน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของผลการตัดสินใจนั้น ในทางปฏิบัติ การมีมติเป็นเอกฉันท์แสดงให้เห็นได้โดยที่สมาชิกทุกคนสามารถอธิบายถึงการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น ๆ และมีโอกาสแสดงความรู้สึกของตนต่อการตัดสินใจด้วย แม้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือยังสงสัย

6.2 การตัดสินใจแบบใช้เสียงข้างมาก (Decision by Majority Vote)

การตัดสินใจแบบนี้เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ใช้กันมากที่สุด ใช้กันคาบคั้นจนคิดว่าการตัดสินใจแบบนี้เป็นสิ่งจำเป็นของการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการนี้ทำได้ง่าย คือ เมื่อมีจำนวนสมาชิกเกินครึ่ง หรือ 50 เปอร์เซ็นต์ ก็ตัดสินใจหาได้ การตัดสินใจแบบนี้รู้สึกจะเป็นพิธีการอยู่ และคล้ายกับกระบวนการตัดสินใจ โดยการออกเสียงเลือกตั้งในทางการเมือง ซึ่งตามความจริงแล้วการตัดสินใจแบบใช้เสียงข้างมากที่ปฏิบัติในกลุ่มนั้นแตกต่างกับการออกเสียงเลือกตั้ง เพราะในทางการเมืองนั้นให้ความสนใจเสียงส่วนน้อย แต่ภายในกลุ่มงาน เราจะไม่สนใจเสียงส่วนน้อย หรือฝ่ายแพ้ การตัดสินใจแบบนี้จึงไม่เหมาะกับการตัดสินใจเรื่องที่ต้องอาศัยความสมัครใจ เสียสละ และความร่วมมือของสมาชิกให้เกิดการนำผลการตัดสินใจลงสู่การปฏิบัติ

6.3 การตัดสินใจแบบใช้เสียงส่วนน้อย (Decision by Minority)

การตัดสินใจแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกไม่ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ทำหน้าที่ตัดสินใจแทนกลุ่มในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งเป็นทางการ ช่วยตัดสินใจแทนหัวหน้าในเรื่องที่ไม่ค่อยสำคัญนัก หรืออาจจะอยู่ในรูปคณะกรรมการชั่วคราวไม่เป็นทางการ เพื่อตัดสินใจปัญหาพิเศษก็ได้ คณะกรรมการที่ไม่เป็นทางการมักจะทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีอำนาจอะไรมากนัก มักจะทำให้เสร็จ ๆ ไปที ในแง่ของการสร้างความผูกพันปรารถนาที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติอาจจะเกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่เป็นกรรมการ แต่สมาชิกที่เหลือมักไม่ให้ความร่วมมือนัก

6.4 การตัดสินใจแบบเฉลี่ยความเห็นของรายบุคคล (Decision by Averaging Opinions) ในการตัดสินใจแบบนี้ ประธานอาจถามความเห็นของสมาชิกเป็น

รายบุคคลอาจจะโทรศัพท์คุยกันได้ ประธานรวบรวมข้อมูลและสรุปได้ความคิดเห็นที่ตรงกันมากที่สุดเป็นคำตอบ วิธีการนี้คล้าย ๆ กับการตัดสินใจแบบใช้เสียงข้างมาก ผิดกันที่วิธีการตัดสินใจแบบเฉลี่ยความเห็นของรายบุคคล ประธานไม่จำเป็นต้องถามสมาชิกจำนวนเกินครึ่งก็ได้และสมาชิกไม่มีโอกาสอภิปรายกัน

6.5 การตัดสินใจแบบโดยคน ๆ เดียว (Decision by Authority) การตัดสินใจแบบนี้เป็นวิธีการที่ผู้มีอำนาจในองค์การตัดสินใจโดยไม่ปรึกษากับสมาชิกเลย และเป็นวิธีการธรรมดาในองค์การ วิธีการตัดสินใจแบบนี้จะมีประสิทธิภาพในแง่การใช้เวลาน้อย แต่มีประสิทธิภพน้อย แม้ว่าหัวหน้าจะเป็นผู้รับฟังที่ดี รวบรวมข้อมูลมากพอ สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมน้อย และไม่เข้าใจ การตัดสินใจอย่างแจ่มชัดก็ได้ ซึ่งทำให้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติจึงเป็นปัญหาอย่างยิ่ง

7. ปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร มี 2 ประการ

7.1 ข้อมูล

7.2 ความถูกต้องของข้อมูล

นอกจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ยังมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

Rajabhat Mahasarakham University

1. ความรู้ความสามารถ

2. ประสบการณ์

3. สถานการณ์

4. เวลา

8. กฎของการตัดสินใจ 8 ประการ

8.1 ค้นหารวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสถิติที่ถูกต้อง

เชื่อถือได้

8.2 วิเคราะห์ประเมินข้อมูลและสถิติ เพื่อความเป็นไปได้ของ

การดำเนินงาน

8.3 อย่างมองอะไรแต่ด้านเดียว

8.4 ต้องมีความกล้าและใจกล้า

8.5 เลือกลงเวลาที่ถูกต้อง

8.6 การตัดสินใจนั้นเป็นไปตามกาลเทศะ

8.7 ต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

8.8 ต้องมีการติดตามและประเมินผล

9. แบบการตัดสินใจและประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

9.1 การใช้ทรัพยากรของสมาชิกในกลุ่ม

9.2 การสร้างความรู้สึกผูกพันและเป็นเจ้าของปัญหาที่จะก่อให้เกิดการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

9.3 การมีโอกาสพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม

การใช้ทรัพยากรและศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มจะเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการตัดสินใจทำให้สมาชิกรู้สึกว่าตนเองได้รับความสนใจและเข้าใจจากสมาชิกอื่น ๆ ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดค้อยและมีความรู้ที่ต้องการอะไร และรู้สึกว่าสมาชิกอื่นได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่องานของกลุ่ม กล่าวคือ ตนเองได้แสดงความเป็นผู้นำตามสมควรแก่สถานการณ์

การใช้ทรัพยากรจากสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างมาแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหานั้น ๆ และหากมีการมอบหมายให้สมาชิกได้รับผิดชอบ ในขณะที่นั้นโดยกลุ่มสมาชิก การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ย่อมเกิดตามมาแน่นอน

กระบวนการใช้ทรัพยากรจากสมาชิกและการสร้างความผูกพันเป็นเจ้าของปัญหาย่อมทำให้บรรยากาศการทำงานที่น่าตื่นเต้น น่าสนใจและมีความหมายต่อสมาชิกเปรียบเสมือนดินที่ชุ่มน้ำอุดมสมบูรณ์ด้วยปุ๋ย และแสงแดด ย่อมที่จะยังความเจริญงอกงามแก่เมล็ดพืชแห่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะแตกหน่อผลิบายเป็นต้นไม้ที่ให้ความร่วมมือแก่กลุ่มต่อไปอีกนานแสนนาน

การมอบหมายงาน (มอบอำนาจ มอบหน้าที่ความรับผิดชอบ)

สมนึก นนธิจันทร์ และคณะ (2539 : 182) การมอบหมายงาน หมายถึง การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคคลมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รวมถึงอำนาจที่กฎหมายระบุโดยเฉพาะ

ความจำเป็นในการมอบหมายงาน

1. ปริมาณของงานที่จะทำมีมากขึ้น
2. งานบางอย่างต้องการผู้มีประสบการณ์เฉพาะ
3. ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและได้ปริมาณมาก
4. แบ่งสรรงานตามสายงาน

5. เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
6. เป็นการฝึกผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่
7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนในการบริหารงาน

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- 1.1 เป็นการกระจายภาระหน้าที่บริหาร
- 1.2 ได้รู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 1.3 ทำให้รู้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 1.4 ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาในตัวผู้บริหาร
- 1.5 เป็นการกำหนดงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน สะดวก ติดตาม

2. ประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน

- 2.1 เกิดความพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ
- 2.2 เป็นการฝึกการทำงาน
- 2.3 ให้ได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ
- 2.4 ทำให้เกิดความรับผิดชอบ
- 2.5 เป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน

3. ประโยชน์ต่อส่วนรวม

- 3.1 เพิ่มประสิทธิภาพของงาน
- 3.2 ทำให้คนไม่ล้างาน และงานไม่ล้าคน
- 3.3 ขจัดปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและการก้าวก่างาน
- 3.4 ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี
- 3.5 เป็นการใช้คนตามความรู้ความสามารถ
- 3.6 สร้างความสามัคคี

ขั้นตอนการมอบหมายงาน มี 6 ขั้นตอน

1. สํารวจและวางแผน (งานอะไร ปฏิบัติอย่างไร ใครรับผิดชอบ)
2. ให้คำแนะนำแก่ผู้รับมอบหมายงาน
3. กำหนดหลักเกณฑ์หรือนโยบาย
4. การวางแผนปฏิบัติงาน
5. การวางแผนการประเมินผล

6. คำนิยามการมอบหมาย (ด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร)

การมอบอำนาจหน้าที่ คือ การมอบงานและอำนาจในการตัดสินใจให้ด้วย
หลักการมอบอำนาจหน้าที่ มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. อำนาจ / งานต้องได้สัดส่วนกันระหว่างงานกับสัดส่วนอำนาจ
2. ไม่ขัดคกกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ธรรมเนียม อำนาจเฉพาะ
3. กำหนดวัตถุประสงค์ หน้าที่ขอบเขตของงานที่มอบให้ชัดเจน
4. กำเนึงถึงความรู้ ความสามารถ วุฒิตำแหน่งของผู้รับมอบ
5. ความสำคัญและขอบเขตความรู้ฝิศชอบของงาน
6. กำหนดวิธีการควบคุมติดตาม
7. ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์
8. ผู้มอบยังต้องรับฝิศชอบ

การสื่อความหมาย

สมชาย หิรัญภิตติ (2539 : 275) ได้กล่าวว่า การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสาร
จากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 177) ได้ให้ความหมายว่า สื่อกลางหรือเครื่องมือ
ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้เพื่อการหล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรม
ทุกอย่างที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่ เปรียบเสมือนเป็น “หมุดเชื่อม”

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 215) ได้ให้ความหมายว่า
เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสาร (Information) ระหว่างสองบุคคลหรือมากกว่าสองบุคคล
ขึ้นไป ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสื่อความหมายอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่
แหล่งข่าวสาร (Source or Sender) ข่าวสาร (Message) และผู้รับข่าวสาร (Receiver)

สมเดช สีแสง (2539 : 46) หมายถึง การส่งข่าวสารจากผู้หนึ่งไปยังอีก
ผู้หนึ่ง หรือจากผู้ส่งไปยังผู้รับ กระบวนการในการส่งหรือการถ่ายทอด จะต้องอาศัยช่อง
ทางการติดต่อสื่อสาร และสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

นิพนธ์ กิณาวงค์ (2543 : 118) ได้ให้ความหมายว่าวิธีการใด ๆ ก็ตามที่ทำให้
เกิดการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ หรือข้อมูลจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่ง
หรือจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง วิธีการติดต่อสื่อสารมิได้หมายถึง การพูด
การเขียนที่คนทั่วไปใช้ในการสื่อสารโดยทั่วไป แต่ยังมีหมายถึงพฤติกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์หรือ
เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารด้วย

จากความหมาย ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจหรือข้อมูลข่าวสารจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งหรือบุคคลใด หรือผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) จะเป็นการพูด การเขียน หรือด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อความหมายพื้นฐานเป็นกระบวนการของการส่งข่าวสาร (Information) ระหว่างสองบุคคลหรือมากกว่าสองบุคคลขึ้นไป ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ความหมายอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แหล่งข่าวสาร (Source or Sender) ข่าวสาร (Message) และผู้รับข่าวสาร (Receiver) ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ผู้ส่งข่าวสาร การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิด หรือมีความคิด ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัส ที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้

2. ข่าวสาร คือ เนื้อหาสาระ หรือความหมายของสาร อาจจะถูกกำหนด โครงสร้างออกมาในรูปของภาษา คำพูด สัญลักษณ์ แผนภูมิ หรือหลายอย่างรวมกัน

3. ผู้รับข่าวสาร คือ การแปลความหมาย หรือถอดรหัสความหมายของข่าวสาร นั้นว่าเป็นอะไร จากนั้นก็จัดกระทำตามกรณีโครงสร้างของข่าวสาร

ในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร มีเรื่องที่จะต้องพิจารณากัน 3 ประการ คือ

1. สื่อในการติดต่อ ในการที่จะถ่ายทอดข่าวสารจากผู้ส่งไปถึงผู้รับนั้นเราจะใช้อะไรเป็นสื่อ วิทยุ หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือบันทึก

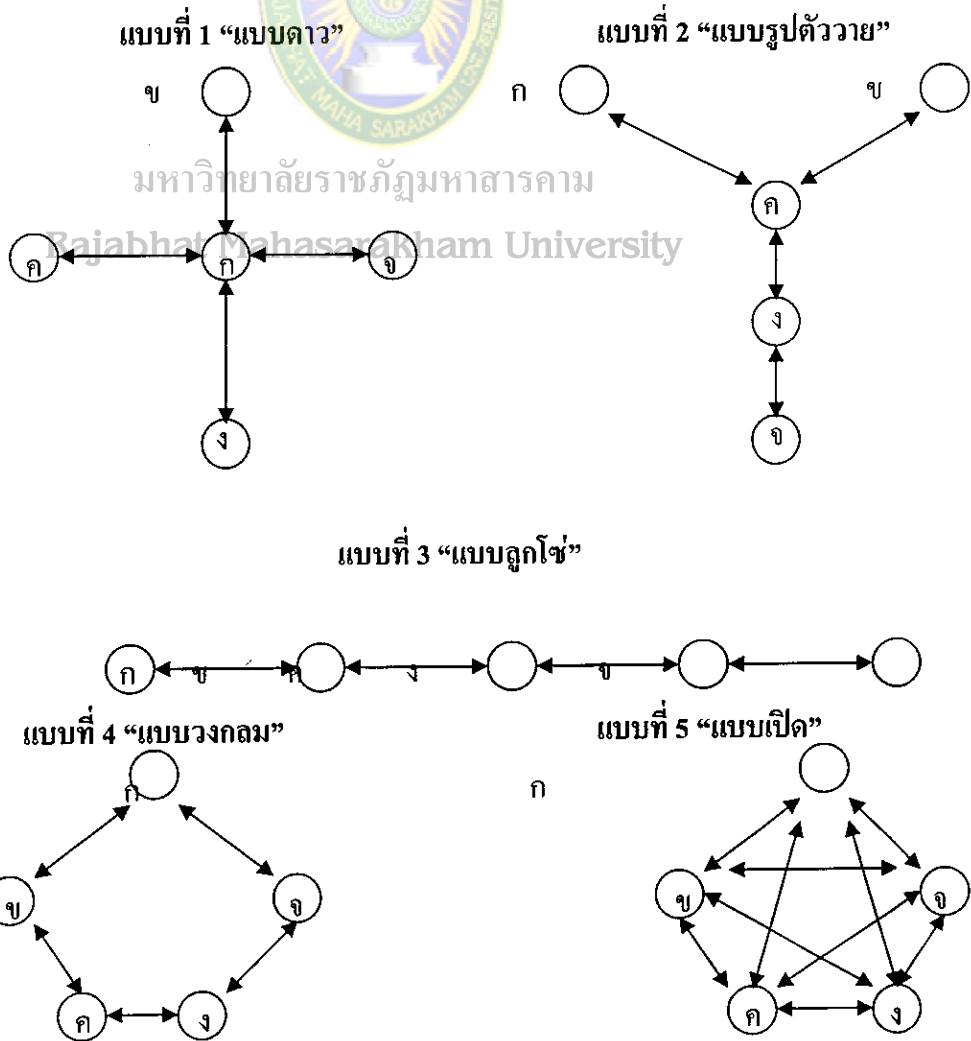
2. เครื่องมือหรือช่องทางการสื่อสารถ้าเป็นวิทยุจะใช้คลื่นเท่าไร โทรทัศน์จะใช้ช่องไหน ถ้าเป็นการส่งเอกสารจะส่งโดยทางใด - ไปรษณีย์ หรือส่งเอง เป็นต้น

3. กระบวนการ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ผู้ส่งต้องการส่งข่าวสารไปยังผู้รับ เมื่อผู้รับได้รับข่าวสารถูกต้องตามความต้องการของผู้ส่ง จึงถือว่าเป็นความสำเร็จ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การส่งข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ อาจทำได้หลายทางด้วยกัน การจัดการตามรูปแบบราชการนั้น ตามปกติการติดต่อสื่อสารมักจะมาจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การติดต่อสื่อสารแบบนี้ เรียกว่า การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) และถ้าหน่วยงานใดเปิดโอกาสให้เบื้องล่างสามารถติดต่อกับผู้บังคับบัญชาได้ ก็จะกลายเป็นการติดต่อสื่อสารทั้งคู่ (Two – Way Communication) ลักษณะการติดต่อสื่อสารดังกล่าว เป็นไปในแนวตั้งหรือแนวนิ่ง อีกลักษณะหนึ่งอาจเป็นแนวขวางก็ได้

ช่องทางการติดต่อสื่อสารหรือเครือข่ายอีกลักษณะหนึ่งได้มีผู้รวบรวมไว้เป็น 5 รูปแบบด้วยกันคือ



แผนภูมิที่ 4 รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร 5 รูปแบบ

โครงสร้างขององค์การและการติดต่อสื่อสาร

ช่องทางการติดต่อแนวดิ่ง การติดต่อแนวดิ่ง เป็นการติดต่อจากบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มีอยู่ทั่วไปในรูปแบบของกรสำนักงานส่วนใหญ่มักจะเป็นในรูปแบบของคำสั่ง หนังสือเวียนให้ทราบ และปฏิบัติ ช่องทางของการติดต่อจะค้องขึ้น – ลง ตามสายบังคับ

การติดต่อแนวนอน

เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การติดต่อระหว่างกอง ภายใต้กรมเดียวกัน หรือการติดต่อระหว่างกรม ภายในกระทรวงเดียวกัน การติดต่อลักษณะนี้ ส่วนมากมักจะเป็นไปในเรื่องของการประสานงาน

การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน ตามความเหมาะสมของเรื่องนั้น

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

Rajabhat Mahasarakham University

1. ประเภทของการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามสัญลักษณ์
 - 1.1 การติดต่อโดยระบบวจนภาษา (Verbal Communication)
 - 1.2 การติดต่อสื่อสารระบบอวจนภาษา (Non-Verbal Communication)
2. ประเภทของการติดต่อสื่อสารจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร
 - 2.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)
 - 2.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)
 - 2.3 การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน (Horizontal Communication)
3. ประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของแหล่งข่าวสารกับผู้รับสาร
 - 3.1 การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล (Interpersonal Communication)
 - 3.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Personal Communication)
 - 3.3 การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (Group Communication)
 - 3.4 การติดต่อสื่อสารสาธารณะ (Public Communication)
 - 3.5 การติดต่อสื่อสารมวลชน (Mass Communication)

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict and Its Management)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543 : 13 - 18) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติภารกิจ มีเป้าหมายร่วมกัน แต่เป็นความขัดแย้งในวิธีการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมิได้เกิดจากการทำงาน ในปัจจุบัน แต่เป็นผลมาจากการรับรู้ ค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต เป็นผลให้ความขัดแย้ง ในปัจจุบัน ปัจจุบันนี้ ความขัดแย้งมักเป็นผลมาจากการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ผลของความขัดแย้งอาจไม่ออกมาในรูปการใช้กำลัง แต่มักจะปรากฏ ในรูปของบัตรสนเท่ห์ ใบบลิว การรวมกลุ่มเพื่อแสวงหาอำนาจ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงาน ด้วยเหตุผล จึงต้องระงับอารมณ์ของตัวเองให้อยู่ ไม่ควรให้ใครจับได้ว่าเรากำลัง โกรธหรือไม่

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 238) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การแข่งขันซึ่งกันและกัน ความแตกต่างในด้านโครงสร้างของค่านิยม ความสนใจไม่ ตรงกัน และปฏิสัมพันธ์ทั้งที่เป็นลักษณะที่เป็นแบบเปิดและปิดทั้งหลาย

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 135 - 136) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ ความเห็นไม่ตรงกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือ กลุ่มบุคคลในเรื่องความต้องการ หรือเป้าหมาย ไม่ว่าจะรับรู้หรือความเห็นของฝ่ายใดจะถูกหรือผิด แต่ทั้งสองฝ่ายจะมี ความรู้สึกว่าต้องต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการนั้น ๆ

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะต้อง เลือกระหว่างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไปขัดแย้งกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นในด้านเป้าหมาย วิธีการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดการต่อสู้แย่งชิงกันขึ้น

ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันของบุคคลหรือกลุ่ม บุคคล เป็นสภาวะการณ์ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อยุติได้

จากความหมายของความขัดแย้ง ผู้วิจัย สรุปได้ว่า คือสถานการณ์ที่ทำให้บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลมีความเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งทำให้สถานการณ์นั้น ๆ เกิดการ แย่งชิงเกิดพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ย่อมก่อให้เกิดการแข่งกัน ต่อสู้ การข่มขู่ การกดดันฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหาร แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

1. แนวโบราณดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งมีความหมาย

ในเชิงลบ คือเป็นสิ่งเลวร้าย การทำลายกัน ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นนักทฤษฎีองค์การสมัยเก่า ๆ จึงมีแนวคิดในการบริหารความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจเพื่อกำจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) ความขัดแย้งเกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การจะแก้ไขได้โดยการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง รักษาระดับความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความเชื่อว่าความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเลวเสมอไป แต่อาจจะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรดีขึ้น ผู้บริหารจึงควรยอมรับความขัดแย้งและหาวิธีการลดระดับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. แนวปฏิกริยาสัมพันธ์ (Inter-actionist View) แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงบวก ในองค์การย่อมมีความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นและผู้บริหารอาจกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่ทำให้เป็นประโยชน์และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ทำให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง

Rajabhat Mahasarakham University

ประเภทของความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจำแนกเป็นหลายประเภทและมีสาเหตุต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intra-personal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคลเอง บุคคลมีความต้องการ ความปรารถนาส่วนบุคคล ถ้ามีอุปสรรคขัดขวางทำให้บุคคลเกิดความข้องคับใจ (Frustration) และอาจจะแสดงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์เพื่อชดเชยความข้องคับใจ โดยปรกติความขัดแย้งภายในบุคคลมีผลกระทบต่อองค์การไม่มากนัก อาจจะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การนั้น ๆ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) คือความขัดแย้งของบุคคลนั้นต่อบุคคลหนึ่งหรือความขัดแย้งกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาการ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งที่พบได้มากที่สุดในการบริหารงานประจำวันในองค์การ บางครั้งเป็นความขัดแย้งในเรื่องเล็กน้อย แต่ผู้บริหารจะต้องไม่มองข้ามความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะอาจจะเป็น “น้ำผึ้งหยดเดียว” ที่ทำให้ความขัดแย้งขยายตัวขึ้นยากแก่การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น

1. ความขัดแย้งเนื่องจากความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งเนื่องจากการรับรู้ที่ต่างกัน
3. ความขัดแย้งจากค่านิยมหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน
4. ความขัดแย้งเนื่องจากมีอคติต่อกัน
5. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกัน เช่น อำนาจ

สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ความขัดแย้งนี้ นับว่าแก้ไขยากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Group Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มแยกเป็น 2 ประเภท

3.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) มี 3 รูปแบบ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ : 2533)

3.1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) เกิดจากความคาดหวังที่บุคคลมีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 2 ตำแหน่งขึ้นไป และความคาดหวังนั้นขัดแย้งกัน เช่น บุคคลต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันต้องนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังว่า บุคคลหนึ่งยอมแสดงบทบาทได้หลายบทบาท เช่น ผู้บริหารโรงเรียนยอมแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและผู้รักษาระเบียบ

3.1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดกับองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บุคคลหนึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีอำนาจ 2 คนในขณะเดียวกัน แต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

3.1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) หมายถึงความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับเป้าหมายไม่ตรงกัน วิธีการปฏิบัติไม่เหมือนกัน ค่านิยมไม่ตรงกัน

3.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) ปรากฏได้เป็น 3 รูปแบบ

3.2.1 ความขัดแย้งตามหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดจากเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งไปขัดแย้งเป้าหมายของอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น ฝ่ายการเงินต้องการความประหยัด แต่ฝ่ายวางแผนต้องการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนา เป็นต้น

3.2.2 ความขัดแย้งตามระดับชั้น (Hierarchy Conflict) ในแต่ละระดับชั้นจะมีความขัดแย้งกัน เช่น สวัสดิการ เงินค่าตอบแทน ตำแหน่ง ความดี

ความชอบ แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกย่อมแย่งชิงผลประโยชน์กัน

3.2.3 ความขัดแย้งระดับสายงาน (Line-Staff Conflict)

โดยทั่วไปสายงานฝ่ายปฏิบัติการและสายงานฝ่ายอำนวยการจะขัดแย้งกันในบางสิ่งบางอย่าง ทำให้ฝ่ายปฏิบัติการเกิดความรู้สึกว่าฝ่ายอำนวยการก้าวก่ายงาน เป็นต้น

ความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ได้อย่างเหมาะสม

ความขัดแย้งกับการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษา ความขัดแย้งเกิดจากลักษณะสำคัญ ๆ 3 ประการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช : 2536)

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการ ทรัพยากรเหล่านี้อาจหมายถึง คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ ทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรกัน

2. ความขัดแย้งจากกลุ่มคนหรือบุคคลแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงาน หรืออำนาจหน้าที่ของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความซ้ำซ้อนของภารกิจ การก้าวก่ายงานกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งเชิงวิธีการทำงาน

3. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน ต่างคนต่างมีเป้าหมายและวิธีการทำงานต่างกัน

ในสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การทางสังคมที่ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและคนในชุมชน รวมทั้งการพิจารณาว่าบุคคลแต่ละประเภทมีบทบาท ปทัสถาน บุคลิกภาพ เป้าหมายที่แตกต่างกันเพราะฉะนั้นแบบของความขัดแย้งที่ปรากฏ ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งส่วนบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มของผู้บริหารกับครูอาจารย์ในโรงเรียน จึงปรากฏออกมาได้หลายรูปแบบ อาจแบ่งความขัดแย้งของผู้บริหารและครูอาจารย์เป็น 10 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) หมายถึงพฤติกรรมไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นผู้นำในองค์การ แต่ในขณะที่เดียวกันอาจมีบทบาทในฐานะสามี ถ้าหากว่าภายในโรงเรียนนั้นภรรยาของตนเป็นครูอยู่ด้วย

2. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ (Personality Conflict) มักจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล เช่น ครูที่ต้องปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์แต่เป็นคนไม่ชอบการสมาคมไม่ชอบพูด ไม่อยากพบปะผู้คน

3. ความขัดแย้งเชิงปทัสถาน (Norm Conflict) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีมาตรฐานหรือกรอบความคิดไม่ตรงกัน ประเภทความคิดอนุรักษ์นิยมและเชิงก้าวหน้า เช่น ครูมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องการสอนเพศศึกษาในโรงเรียน

4. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย (Goal Conflict) โรงเรียนอาจมีเป้าหมายหลายอย่าง เช่น เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ การกีฬา หรือ กิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ครูวิชาการอาจเกิดความขัดแย้งกับครูพลศึกษา ครูพลศึกษาอาจขัดแย้งกับครูเกษตร เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท-ปทัสถาน (Role-Norm Conflict) ในกรณีบทบาทต้องเป็นไปตามตำแหน่ง แต่ปทัสถานต้องเป็นไปตามระเบียบประเพณี เช่น การแต่งกายของครูผู้สอนจะบังคับให้แต่งเครื่องแบบหรือไม่

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท-เป้าหมาย (Role-Goal Conflict) คือ บทบาทกับเป้าหมายไม่ตรงกัน เช่น ครูที่เข้มงวดกวดขันในเรื่อง มาตรฐานการประเมินผล การเรียน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่เน้นกิจกรรมอื่น เช่น กีฬา ดนตรี

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท-บุคลิกภาพ (Role-Personality Conflict) เกิดจากการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเอง เช่น ผู้บริหารที่ไม่ชอบงานสังคมแต่ต้องไปในงานเลี้ยงสังสรรค์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน อยู่เสมอ

8. ความขัดแย้งระหว่างปทัสถาน-บุคลิกภาพ (Norm-Personality Conflict) ครูคนใหม่อาจมีความกระตือรือร้น อยากทำงาน แต่ครูเก่าอาจคิดว่าครูคนใหม่ มีความประพฤติไม่เหมาะสม เป็นคนก้าวร้าว

9. ความขัดแย้งระหว่างปทัสถาน-เป้าหมาย (Norm-Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างประเพณีปฏิบัติของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายองค์กร ในการเปลี่ยนแนวปฏิบัติใด ๆ ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนจึงมักเกิดการต่อต้าน/หรือขัดขวางจากกลุ่มย่อยในโรงเรียนความขัดแย้งระหว่างเป้าหมาย-บุคลิกภาพ (Goal-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายองค์กรกับบุคลิกภาพของบุคคล เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการให้ครูตั้งแถวต้อนรับผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ครูเห็นว่าไม่ควรทำ หรทอการรับเงินบริจาคจากชุมชนแต่มีเงื่อนไขที่ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

นอกจากความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์แล้ว สถานศึกษาอาจเกิดความขัดแย้งกับชุมชน ครูอาจารย์เกิดความขัดแย้งกับนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียน การวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด คู่กรณีคือใคร มีสถานะอย่างไร จะทำให้ผู้บริหารการศึกษาใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งได้เหมาะสม การแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน สร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความสุข และเสริมพลังให้การทำงานดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น

มนุษยสัมพันธ์

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 73 - 82) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ หรือ Human Relations หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งจำแนกได้หลายรูปแบบ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างสามีและภรรยา ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่และลูก ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับศิษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ มนุษย์ยังขยายขอบเขตความสัมพันธ์ออกไปจากสังคมที่ตนสังกัดอยู่ไปสู่ผู้อื่นในระดับกว้างออกไป เช่น ระดับประเทศและระหว่างประเทศอีกด้วย

อีกความหมายในฐานะเป็นวิธีการซึ่งอาจกล่าวได้ว่า มนุษยสัมพันธ์คือ กระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นจะต้องใช้เทคนิคที่เป็นศาสตร์และศิลป์ที่ละเอียดอ่อนเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะแม้ว่าผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศแต่ขาดเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ก็ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานของตนในระยะยาวได้เช่นกัน

อรุณีประภา หอมเศรษฐี (2533 : 9 - 10) กล่าวถึงวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถที่สำคัญของทุกคนในองค์กร ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น
 - 1.1 ทำความรู้จักและให้ความไว้วางใจ ไม่มองในแง่ร้าย
 - 1.2 ติดต่อสื่อสารอย่างสุภาพ ตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ
 - 1.3 ยอมรับและสนับสนุนความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของเขาอย่างจริงใจ
 - 1.4 แก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
 - 1.5 รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

- 1.6 ใช้หลักธรรม เช่น พุทธธรรม อาทิ
 - 1.6.1 ฌราวาสธรรม 4 คือ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
 - 1.6.2 สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา สมานัตตา
 - 1.6.3 พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น
 - 2.1 ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการคิดแก้ปัญหา
 - 2.2 ทำให้เกิดความศรัทธาในงานที่เขาทำอยู่
 - 2.3 ให้อำนาจหมายของงานและเป้าหมายขององค์กร
 - 2.4 มอบหมายงานที่เขาถนัด สนใจ และพอใจที่จะทำ
 - 2.5 ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น
 - 3.1 ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
 - 3.2 ให้ความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนมีความทุกข์
 - 3.3 ให้ความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายในการติดต่อกัน
 - 3.4 ไม่แสดงตนว่าเหนือเพื่อนร่วมงาน
 - 3.5 ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ปราศจากความ
อิจฉาริษยา
 - 3.6 ให้ออกาสในการพบปะสังสรรค์ นอกเวลาทำงาน
 - 3.7 รับฟังด้วยความเต็มใจในขณะที่เพื่อนพูด
4. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน เช่น
 - 4.1 ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน โดยแบ่งหน้าที่
และให้ร่วมกันทำ
 - 4.2 ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้แลกเปลี่ยนความคิด
ความรู้ คำนิยม ฯลฯ
 - 4.3 ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยการให้ความสำคัญ
กับทุกคน
 - 4.4 ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน โดยเผยแพร่ข่าวสารให้
ข้อมูลซึ่งกันและกัน

4.5 ให้แข่งขันกับหน่วยงานอื่น โดยทีมงานกำหนดเป้าหมายและวางแผนด้วยตนเอง

จากความหมายที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสมานฉันท์ในสังคมและสร้างให้คนอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

การประสานงาน (Co-ordinating)

สมเด็จพระสังฆราช (2540 : 941) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การกระทำหรือการทำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี แบ่งงานกันทำไม่มีการก้าวท้าวซ้ำซ้อนกัน ทุกคนรู้จักรับผิดชอบขจัดความขัดแย้งหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จ

การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ ก้าวท้าวกันให้ทุกคนรู้จักรับผิดชอบ ขจัดความขัดแย้งหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในวงงาน เพื่อให้งานดำเนินไปโดยประหยัดและมีประสิทธิภาพด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น บรรลุผลสำเร็จ

1. วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

1.1 เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะความสำเร็จของงานจะมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายทุกคน โดยแท้

1.2 เพื่อการประหยัดเงินและเวลา เมื่อมีการประสานงานในระหว่างส่วนต่าง ๆ แล้วจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว หลีกเลียงการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนอันจะก่อให้เกิดการสิ้นเปลือง คน วัสดุ อุปกรณ์ และเวลาไป

1.3 เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเข้าใจประสานความคิดเห็นและผลประโยชน์แตกต่างกันได้

2. ระดับการประสานงาน

การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับของการปฏิบัติตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติขั้นต้น ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ รวมตลอดจนถึงผู้บังคับบัญชา ระดับสูง และไปจนถึงผู้กำหนดนโยบายขององค์การหรือส่วนราชการ เช่น ตั้งแต่ระดับเสมียน

พนักงานประจำแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง อธิบดีไปจนถึงปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี ฉะนั้นการปฏิบัติงานที่ราบรื่น รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประหยัดได้นั้นจะต้องเริ่มตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับเสมียนพนักงานขึ้นไปจนถึงระดับสูงสุด ถ้าขาดการประสานงานในระดับใดระดับหนึ่งก็จะเกิดการขัดข้อง ล่าช้า หรือมีปัญหา การปฏิบัติงานย่อมไม่อาจบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีเป็นต้น

ดังนั้น จึงสรุประดับการประสานงานได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. การประสานงานระดับนโยบาย หมายถึง การประสานงานระดับผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ผู้มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายขององค์การหรือส่วนราชการ ซึ่งได้แก่ระดับอธิบดีขึ้นไปถึงปลัดกระทรวงและรัฐมนตรี
2. การประสานงานระดับเจ้าหน้าที่ หมายถึง การประสานงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การหรือส่วนราชการ ได้แก่ ระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก ลงมาจนถึงเสมียนพนักงาน ส่วนมากใช้ภายในองค์การเดียวกันและระหว่างองค์การต่อองค์การ

3. ลักษณะสำคัญของการประสานงาน

3.1 ต้องให้งานสอดคล้องกันปราศจากการขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำหรือซ้ำซ้อนกัน

3.2 ต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในรูปทีมงาน

3.3 ต้องมีเทคนิคในการบริหารงานในรูปต่าง ๆ เช่น การวางแผนที่ดี

3.4 ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือความต้องการตรงกันอย่างแจ่มแจ้ง โดยมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3.5 ต้องมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายบังคับบัญชา ทั้งในรูปที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4. ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานงานมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอันมากหากผู้บริหารต้องการประสานงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จะล้มหรือมองข้ามการประสานงานไปไม่ได้ เพราะ

4.1 เป็นกระบวนการในการบริหาร

4.2 เป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหาร

4.3 เป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างาน

5. หลักในการประสานงาน

5.1 ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น และทำงานเป็นทีมงาน

5.2 ต้องอาศัยเทคนิคในการบริหารงาน คือ ต้องมีการวางแผน

5.3 ต้องมีการติดต่อสื่อความหมาย 2 ทาง

5.4 ต้องคำนึงถึงจิตใจของผู้เกี่ยวข้อง

5.5 ต้องคำนึงถึงจังหวะและเวลา

6. สิ่งช่วยในการประสานงาน

6.1 ต้องดูว่างานนั้นเกี่ยวข้องกับใครบ้าง เราจะได้ประสานงานกับ

6.2 ต้องหาวิธีการประสานงานที่ดี

6.3 ต้องศึกษาให้รู้จักนิสัยใจคอของผู้ที่เราจะไปประสานงาน

6.4 ต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้การ

6.5 ต้องหาทางช่วยเหลือผู้ที่เราเกี่ยวข้องด้วยตามสมควร

6.6 ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

7. วิธีการประสานงาน ในทางปฏิบัติย่อมมีวิธีการประสานงานเป็น 2

7.1 การประสานงานภายในหน่วยงาน ดำเนินการได้โดยวิธีการต่อไปนี้

7.1.1 จัดให้มีแผนผังการดำเนินงาน โดยต้องกำหนดหน้าที่และ

7.1.2 จัดระบบการทำงาน โดยมีสายการบังคับบัญชา

7.1.3 กำหนดวิธีการติดต่อไว้ให้แน่นอน

7.1.4 ต้องทำงานในรูปคณะกรรมการดำเนินการ

7.1.5 ใช้วิธีการงบประมาณแต่ละประเภทให้ชัดเจนแนวทางที่

7.1.6 กำหนดวิธีการติดตามสอดส่องผลการปฏิบัติงาน

7.1.7 อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อช่วยเหลือให้การประสานงาน

บุคคลเหล่านั้น

ประสานงานได้ดี

ลักษณะ คือ

ความรับผิดชอบชัดเจน

จะต้องใช้จ่าย

โดยเฉพาะขึ้น

7.1.8 จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือขึ้นเสมอ ๆ
 7.1.9 จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องปฏิบัติ

7.1.10 จัดให้มีการบำรุงขวัญตามความเหมาะสม
 7.2 การประสานงานระหว่างหน่วยงาน
 7.2.1 กำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดการทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน

7.2.2 ให้คณะกรรมการกลางประกอบด้วยบุคลากรของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 7.2.3 ใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือ โดยจัดแบ่งสรรปันส่วนแต่ละหน่วยงานให้แน่นอน

8. สิ่งที่จะต้องประสาน (ประสานอะไร)

- ประสานงานที่ทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

- ประสานใจ

Rajabhat Mahasarakham University

- ประสานประโยชน์

ประเภทของการประสาน (ประสานกับใคร)

- เป็นรายบุคคล

- เป็นคณะบุคคล

- กับองค์การหรือหน่วยงาน

เครื่องมือในการประสาน (ใช้อะไรประสาน)

- ใช้สื่อความหมาย คือ พูด เขียน

- ใช้การประชุม เช่น ชี้แจง อบรม สัมมนา

- เป็นองค์คณะบุคคล

ขบวนการหรือขั้นตอนในการประสาน (ประสานอย่างไร)

1. ต้องศึกษาภูมิหลัง

2. ต้องเลือกใช้สื่อความหมายที่เหมาะสม

3. นำเข้าสู่เรื่องให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลักษณะของผู้ประสานที่ดี

1. มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส

2. มีความจริงจังและจริงใจ “ขี้มเข้มแจ่มใส เป็นประชาธิปไตย
จริงใจ จริงจัง”

9. ประโยชน์ของการประสานงาน

9.1 ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตาม “ความมุ่งหมาย” อย่างราบรื่น

9.2 ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ของ
องค์การได้ดี ทำงานด้วยความพอใจและเต็มใจ

9.3 ประหยัดกำลังคน เงิน และเวลา

9.4 งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9.5 ช่วยให้มีไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน

9.6 ช่วยสร้างความสมัครสมานสามัคคีปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ

9.7 ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

10. ข้อเสนอแนะในการประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

10.1 พยายามผูกมิตรกับเขาในโอกาสแรก

10.2 ฟังหลักเสียงการนิทนาบว่าร้ายหัวหน้างานคนอื่น

Rajabhat Mahasarakham University

10.3 ถ้าเราทำผิดพลาดไม่ควรบ้ายความผิดให้ผู้อื่น ต้องกล้ารับผิดชอบและ

รับชอบ

10.4 ฟังสรรเสริญหัวหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำความดี

10.5 จงช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

10.6 เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบกัน

10.7 รับฟังคำแนะนำของเขา

10.8 รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น แม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

11. ในการสร้างความร่วมมือการประสานงานกับคนอื่น ๆ สำคัญอยู่ที่ “น”
ตัวเดียว การประสานงานถ้าขาด “น” ก็จะกลายเป็น “ประสานงา” ทันทึ ละนั้น ตัว “น” จึงเป็น
ตัวสำคัญประกอบด้วย 5 น ดังนี้

1. น - นอบน้อม

2. น - นุ่มนวล

3. น - แน่นนอน

4. น - แนบเนียน

5. น - นึกแน่น

“เน้นวิธีการที่เราจะปรับตัวของเราเองที่จะใช้ไปประสานงานกับผู้อื่นเพื่อสร้างความร่วมมือ”

กล่าวโดยสรุป การประสานงานเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่จะต้องประสานงานในการทำงานในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และประชาชนทั่วไป ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดความตระหนักในการประสานงาน ขาดเทคนิควิชาการ หรือไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการประสานงานแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารงานโดยภาพรวมของสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

เทคนิคการประชุม

ความหมาย

การประชุม คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งนัดหมายกันมาเพื่อสังสรรค์กันอย่างมีจุดหมายและมีระเบียบวิธีในสถานที่แห่งหนึ่งตามเวลาที่กำหนด

จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า ในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. กลุ่มบุคคล
2. กิจกรรมของกลุ่ม
3. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประชุม
4. ระเบียบวิธีที่ใช้ในการประชุม
5. สถานที่ดำเนินการประชุม
6. เวลา

ประเภทของการประชุม

การจัดแบ่งประเภทของการประชุมแบ่งได้ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. แบ่งโดยยึดวัตถุประสงค์ของการประชุม แบ่งได้ 4 ประเภท คือ
 - 1.1 การประชุมเพื่อแจ้งข้อความและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เช่น ประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบระเบียบ คำสั่ง นโยบายและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 การประชุมเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเผยแพร่ผลงาน

1.3 การประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ หากความยินยอมหรือข้อตกลงร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกันในกิจการของสมาชิก

1.4 การประชุมเพื่อสร้างผลงานหรือเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการของสมาชิกในที่ประชุมนั้น

2. แบ่งตามลักษณะของการเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แบ่งได้เป็น

2 ประเภทคือ

2.1 การประชุมอย่างเป็นทางการ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นอย่างมีพิธีการ มีการใช้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อควบคุมการประชุมให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

2.2 การประชุมอย่างไม่เป็นทางการหรือการประชุมย่อย เป็นการประชุมที่ไม่เป็นพิธีการมากนัก คำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว และเป็นกันเอง อาจไม่มีวาระการประชุมล่วงหน้า ใช้เวลาไม่มากนัก เช่น ในระหว่างพักหรือในระหว่างรับประทานอาหาร ไม่มีหนังสือเชิญประชุมอาจเป็นการนัดหมายกันด้วยปากเท่านั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

3. แบ่งตามลักษณะของการยึดถือระเบียบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 การประชุมที่ยึดถือระเบียบเคร่งครัด เป็นการประชุมที่จะต้องดำเนินการทุกอย่างให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่หน่วยงานนั้นได้วางไว้อย่างเคร่งครัด มีลักษณะเป็นพิธีการ จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การประชุมที่เป็นแบบแผนทั่วไปและการประชุมในลักษณะนี้เป็นที่นิยมยึดถือเป็นแบบอย่างก็คือ ประชุมแบบรัฐสภา

3.2 การประชุมที่เป็นกันเอง มีลักษณะการประชุมแบบเป็นกันเอง ไม่มีพิธีการมากนักและระเบียบบังคับแต่น้อยหรือหยิบยกมาใช้เท่าที่จำเป็น

4. แบ่งตามรูปแบบหรือวิธีดำเนินการประชุม แบ่งได้ 7 ประเภท คือ

4.1 การประชุมแบบรัฐสภา (Assembly) เป็นการประชุมที่มีลักษณะเป็นพิธีการและต้องดำเนินการตามบทบัญญัติที่เกี่ยวกับการประชุมที่หน่วยงานหรือสถาบันนั้นกำหนดไว้ เช่น การประชุมของวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎร องค์การใดหรือสถาบันใดที่ได้กำหนดระเบียบข้อบังคับ หรือบทบัญญัติเกี่ยวกับการประชุมไว้เพื่อยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดแล้ว ก็จะอยู่ในการประชุมประเภทนี้

4.2 การประชุมใหญ่ (Convention) เป็นการประชุมเฉพาะระดับหัวหน้าหรือผู้แทนของหน่วยงานย่อยที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน เช่น การประชุมหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง ที่อยู่ภายในกรมเดียวกัน

4.3 การประชุมปรึกษา หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Conference) เป็นการประชุมระหว่างผู้มีประสบการณ์หรือผู้มีความรอบรู้และมีความสนใจในเรื่องที่ประชุมนั้น เพื่อหาแนวทาง คำอธิบาย หรือหาข้อมูลยุดิในบางเรื่องที่ยังหาคำตอบไม่ได้ตลอดจน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ทำให้คนสนใจร่วมกันหรือเป็นคณะทำงานด้วยกันผู้เข้าร่วมประชุมก็ได้

4.4 การประชุมทางวิชาการ (Symposium Instatute) เป็นการประชุมที่มีลักษณะเป็นการเผยแพร่ความรู้หรือเทคนิคใหม่ในสาขาวิชาหนึ่ง รวมทั้งการขยายผล การศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิชานั้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว สถาบันการศึกษาต่าง ๆ จะเป็น ผู้จัดขึ้น

4.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะ ประสบการณ์ และเน้นหนักการปฏิบัติการมากกว่าการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือบรรยาย บางทีเรียกว่าเป็นการประชุมแบบเข้มหรือมุ่งให้เกิดความรู้และทักษะอย่างแท้จริง จึงอาจมีทั้งภาคปฏิบัติ ทำให้เกิดผลงานหรือผลผลิตอย่างใด อย่างหนึ่งออกมาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

4.6 การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อศึกษาค้นคว้า และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มุ่งพิจารณาโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นเรื่อง ที่ผู้เข้าสัมมนามีประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับเรื่องนั้นอยู่แล้ว โดยนำเอาประสบการณ์เดิมนั้นมาสร้าง แนวปฏิบัติใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.7 การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อแก้ไข ปัญหาด้วยกระบวนการของกลุ่มอย่างมีขั้นตอน โดยการแบ่งผู้เข้าประชุมเป็นกลุ่มย่อยเพื่อ พิจารณาปัญหาและนำผลมารายงานให้ที่ประชุม เพื่อที่ประชุมจะได้พิจารณาร่วมกันอีกครั้ง หนึ่ง และผลที่ออกมานั้นถือเป็นความคิดเห็นของผู้เข้าประชุมทั้งหมด

การประชุมที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกต้องรู้หน้าที่โดยศึกษากฎระเบียบ และเข้าใจมารยาทของการประชุม เพื่อนำมาปฏิบัติให้ถูกต้อง
2. ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างทั่วถึง
3. ให้สมาชิกได้ทราบวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างชัดเจน

4. มีการให้ข้อเท็จจริงและข้อมูลข่าวสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มอย่างทั่วถึง
5. สมาชิกได้ช่วยกันแสดงความคิดเห็น หรือระดมความคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างจริงจัง
6. มีผู้นำการประชุมที่มีความสามารถที่ดี
7. สมาชิกจะต้องมีการฟังที่ดี พยายามที่จะเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
8. สมาชิกจะต้องมีการพูดที่ดี ไม่เสียดสีกระทบกระเทือนผู้อื่น
9. ผลหรือมติของที่ประชุมต้องเป็นความคิดเห็นของกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นความคิดเห็นของคนใดคนหนึ่ง ซึ่งเป็นการตัดสินใจของกลุ่มตามระบอบประชาธิปไตย

ประสิทธิภาพของการประชุม

การประชุมที่จะประสบความสำเร็จด้วยดี หรือมีประสิทธิภาพได้นั้น พิจารณาได้จากประเด็นสำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัย การประชุมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

Rajabhat Mahasarakham University 2. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายหรือไม่

3. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของการประชุมอย่างทั่วถึงหรือไม่
4. บรรยากาศในการประชุมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ความเป็นประชาธิปไตยหรือไม่
5. สมาชิกส่วนใหญ่มีความพอใจในมติ หรือข้อตกลงของที่ประชุมหรือไม่

เทคนิคที่ใช้ในการประชุม

เพื่อให้การประชุมประสบผลดีหรือมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการนำเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การเสนอเรื่องหรือบรรยายหน้าที่ประชุม อาจใช้เทคนิคดังนี้

1.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นรายบุคคล เป็นการบรรยายโดยประธานการประชุม หรือวิทยากรแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งผู้บรรยายจะต้องทำให้เรื่องราวที่บรรยายนั้นมีความชัดเจน มีการลำดับเนื้อหา มีการเน้นหรือสรุปสาระสำคัญ เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนการยกตัวอย่าง หรือมีข้อมูล หลักฐานเพื่อให้เกิดความเชื่อถือ นอกจากนั้นผู้บรรยายอาจ

ใช้สื่อต่าง ๆ ประกอบการบรรยายของตนด้วย จึงมีการนำมาใช้มากในการประชุมของหน่วยงานทั่ว ๆ ไป

1.2 การอภิปรายหมู่ (Panel Discussion) บางทีเรียกว่า เป็นการอภิปรายเป็นคณะ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญหลายคน (ประมาณ 2 – 5 คน) มาช่วยกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) เป็นผู้เชื่อมโยงและจัดลำดับการพูด รวมทั้งช่วยสรุปและตั้งปัญหาถาม การอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒินี้ ต่างมีความเป็นอิสระในการแสดงทรรศนะของตน ดังนั้น จึงอาจมีการอภิปรายคัดค้านหรือสนับสนุนกันเองก็ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังทราบทรรศนะของผู้อภิปรายแต่ละคนได้อย่างกว้างขวาง

1.3 การอภิปรายกึ่งสัมภาษณ์ (Colloquy) บางทีเรียกการอภิปรายหมู่แบบปฏิกิริยาวิวัฒนาการ เป็นการจัดอภิปรายคล้ายกับการอภิปรายหมู่ ซึ่งดัดแปลงมาจากการอภิปรายหมู่นั้นเอง โดยจัดให้มีกลุ่มตัวแทนของผู้ฟังขึ้นไปทำหน้าที่ตั้งปัญหาถามผู้เชี่ยวชาญให้ช่วยตอบ จึงเป็นการถามและตอบปัญหากับผู้ฟังได้อย่างละเอียด ผู้ดำเนินการอภิปรายจะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้สมาชิกเขียนปัญหาผ่านตัวแทน ให้ช่วยถามแทนตน รวมทั้งการช่วยตอบคำถามนั้นด้วยก็ได้

1.4 การอภิปรายซักถาม (Panel Forum) เป็นการอภิปรายซักถาม หลังจากการอภิปรายกลุ่มจบลง โดยผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามปัญหาและมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างอิสระและเปิดเผย การซักถามจะเป็นไปโดยตรงระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ โดยไม่ต้องผ่านผู้ดำเนินการอภิปราย ทำให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และมีลักษณะเป็นการพูดคุยแบบไม่ต้องมีพิธีการ

1.5 การบรรยายเป็นคณะ (Symposium) เป็นการประชุมซึ่งประกอบด้วยคณะผู้เชี่ยวชาญ ประมาณ 2 – 5 คน มารวมกันบรรยายภายใต้หัวข้อใหญ่เดียวกัน โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น ได้ทำความตกลงแบ่งหัวข้อใหญ่นั้นเป็นหัวข้อย่อย แต่ละคนรับผิดชอบในการบรรยายเฉพาะหัวข้อของตน โดยมีพิธีการเป็นผู้เชื่อมโยงและประสานงานเรื่องราวให้ผู้ฟังเข้าใจยิ่งขึ้น หลังจากนั้นก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ร่วมซักถามปัญหาต่าง ๆ การประชุมแบบนี้ มักจะเรียกชื่ออย่างหนึ่งว่าการประชุมทางวิชาการ

2. การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) เป็นลักษณะของการประชุมที่มุ่งให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง มีโอกาสเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ โดยมีประธานหรือผู้นำการ

ประชุมเป็นสื่อกลางในการอภิปราย ซึ่งอาจเสริมเส้นการอภิปรายด้วยการลงมติหรือไม่ลงมติก็ได้ เทคนิคการอภิปรายมีหลายวิธีเช่น

2.1 Group discussion หรือการอภิปรายกลุ่ม เป็นเทคนิคที่ใช้การอภิปรายเป็นหลัก โดยแบ่งประชุมใหญ่ออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ (ประมาณ 6 – 20 คน) เพื่อให้มีโอกาสพูดและแสดงความคิดเห็นได้มากกว่าการอภิปรายในที่ประชุมใหญ่ สามารถใช้ได้อย่างกว้างขวางทั้งในลักษณะที่ใช้ตามลำพังและใช้ร่วมกับวิธีการอื่น

2.2 Phillip 66 เป็นเทคนิคที่ J. Donald Phillip เป็นผู้คิดนำมาใช้ในการประชุมที่มีผู้ร่วมประชุมเป็นจำนวนมาก แต่ต้องการให้ได้มติหรือความคิดเห็นในเวลาอันรวดเร็ว จึงแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งนิยมใช้ 6 คนต่อ 1 โต๊ะ หรือผู้นั่งแถวหน้า 3 คน หันไปจับกลุ่มกับผู้นั่งแถวหลัง 3 คน รวมเป็นกลุ่มละ 6 คน แต่ละกลุ่มเลือกประธานและเลขานุการ และใช้เวลาอภิปรายประมาณ 6 นาที (ถ้าไม่เสร็จอาจต่อเวลาให้อีก 3 นาที) เพื่อพิจารณาเลือกปัญหาหรือข้อคิดเห็นที่ดีที่สุดเสนอต่อที่ประชุมรวมเทคนิคนี้เรียกว่า Phillip 66 ตามชื่อของผู้คิดริเริ่ม

2.3 Buzz group หรือ Buzz session เป็นเทคนิคการอภิปรายที่แบ่งกลุ่มใหญ่ออกเป็นกลุ่มย่อยอีกวิธีหนึ่งคล้ายกับวิธี Phillip 66 ต่างกันแต่ว่า วิธีการนี้ให้ผู้เข้าประชุมที่นั่งอยู่ในแถวเดียวกัน แบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มละ 2 คน ไม่ต้องมีประธานกลุ่มแต่ให้ตกลงกันว่าใครจะเป็นผู้เสนอผล ถ้าผู้เข้าประชุมมีเป็นจำนวนมาก จะมีเสียงปรึกษากันหึ่ง ๆ คล้ายเสียงผึ้ง จึงเรียกว่า Buzz group

2.4 group เป็นการแบ่งกลุ่มขนาดเล็กเหมือนกับการ “จับเข้าคุยกัน” คือให้สมาชิกประมาณ 3 – 5 คนนั่งชิดกัน ให้หัวเข้าชนกัน เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและรวบรวมประเด็นปัญหาให้เร็วเข้า

2.5 Circulate response หรือเทคนิคการเวียนปัญหา เป็นวิธีการที่ Edward Lindeman เป็นผู้คิดริเริ่มนำมาใช้ในการอภิปรายแบบโต๊ะกลม เพื่อแก้ปัญหาคนขี้ขลาดไม่ชอบพูด โดยประธานจะขอให้ผู้นั่งทางขวามือของประธานเป็นผู้ให้ความคิดริเริ่มหรือตอบปัญหาเป็นคนแรก แล้วเวียนตามลำดับในแต่ละรอบ สมาชิกคนหนึ่งมีโอกาสพูดได้ครั้งเดียวจะพูดได้อีกก็ต่อเมื่อปัญหานั้นได้เวียนมา สมาชิกจะได้แย้งความคิดเห็นของคนอื่นก็ได้ แต่จะต้องให้โอกาสนั้นเวียนมาถึงตนเสียก่อน เทคนิคนี้ทำให้คนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ในการเสนอข้อคิดเห็นและเป็นการบังคับกันกลาย ๆ

2.6 Brainstorming หรือการระดมความคิดเป็นเทคนิคที่ Alex F.

Osborn เป็นผู้ริเริ่มนำมาใช้เพื่อรวบรวมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาโดยรวดเร็วและต่อเนื่อง ไม่ให้มีการวิพากษ์วิจารณ์หรือโต้แย้งในขณะที่สมาชิกได้เสนอปัญหาขึ้นมา ประธานจะกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและเลขานุการจดความคิดต่าง ๆ นั้นไว้ เมื่อได้ความคิดเพียงพอแล้ว จึงนำความคิดนั้นมาจัดกลุ่มเรียบเรียงใหม่และพิจารณาเลือกความคิดที่ดีไว้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- เป็นความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่
- เป็นความคิดที่มีคุณค่าคุ้มกับการนำไปดำเนินการหรือไม่
- มีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่

การจะเลือกใช้เทคนิคการประชุมแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะประชุมในแต่ละเรื่อง การประชุมเรื่องใดมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือชี้แจงระเบียบ คำสั่ง นโยบาย และเพื่อความแล้ว เทคนิคที่ควรเลือกใช้ก็คือ เทคนิคที่มีลักษณะเป็นการเสนอเรื่องแบบต่าง ๆ แต่ถ้าการประชุมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางปฏิบัติหาความยินยอมหรือข้อตกลงร่วมกัน ก็ควรเลือกใช้เทคนิคที่มีลักษณะเป็นการอภิปรายแต่อย่างไรก็ตามการประชุมในแต่ละเรื่องอาจใช้เทคนิคทั้งสองลักษณะผสมผสานกันได้ตามความเหมาะสม และในการประชุมแต่ละครั้งก็ไม่ควรบรรจุระเบียบวาระหรือเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เทคนิคในการประชุมหลากหลายจนเกินไป เพราะจะมีผลกระทบไปถึงการจัดสถานที่ประชุมด้วยวิธีการทำให้การประชุมเป็นที่น่าสนใจ

การเป็นประธานในที่ประชุมแบบประชาธิปไตย ประธานจะต้องเป็นผู้นำหรือช่วยให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น ช่วยให้ผู้เข้าประชุมมีโอกาสใช้สติปัญญาและความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ลักษณะดีของประธานจึงควรมีดังนี้

1. บุคลิกภาพต้องให้เหมาะสมกับการเป็นประธาน
2. ต้องมีความสามารถในการพูดเพื่อชักจูงโน้มน้าวให้ผู้เข้าประชุมเสนอความคิดเห็นหรือปัญหาต่าง ๆ
3. ใช้น้ำเสียง โนม่น้ำใจและจงใจในทางสร้างสรรค์
4. ต้องแสดงออกให้เห็นชัดว่าเป็นผู้มีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลางไม่อคติ
5. ต้องมีความสุภาพ ให้เกียรติ เคารพนับถือผู้เข้าประชุม
6. ศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในพฤติกรรมการประชุมของสมาชิก
7. วางตัวให้มีความเป็นธรรมและเป็นกันเอง

8. ต้องคอยกระตุ้นที่ประชุม

9. ต้องแสดงความสนใจในการฟังว่าสมาชิกพูดว่าอะไร แสดง
ความรู้สึกสนใจต่อเรื่องราวที่สมาชิกพูด

10. อย่าให้มีสิ่งรบกวนหรือทำให้ที่ประชุมเสียความตั้งใจ

11. รักษาการประชุมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

12. พยายามมองหาคนที่สนใจอยากพูดให้พูดก่อนในตอนแรกเพื่อจูงใจ
ให้ผู้ที่ไม่ค่อยกล้าพูดได้พูดในโอกาสต่อไป

13. สร้างบรรยากาศของการประชุมให้เป็นกันเอง อย่าเคร่งครัด และ
ให้มีอารมณ์ขันบ้างตามสมควร

14. พยายามให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

15. มีความอดทนต่อท่าที ท่าทาง คำพูด และบรรยากาศอันเคร่งเครียด

16. มีอารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส มีใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็น

ของผู้เข้าประชุม

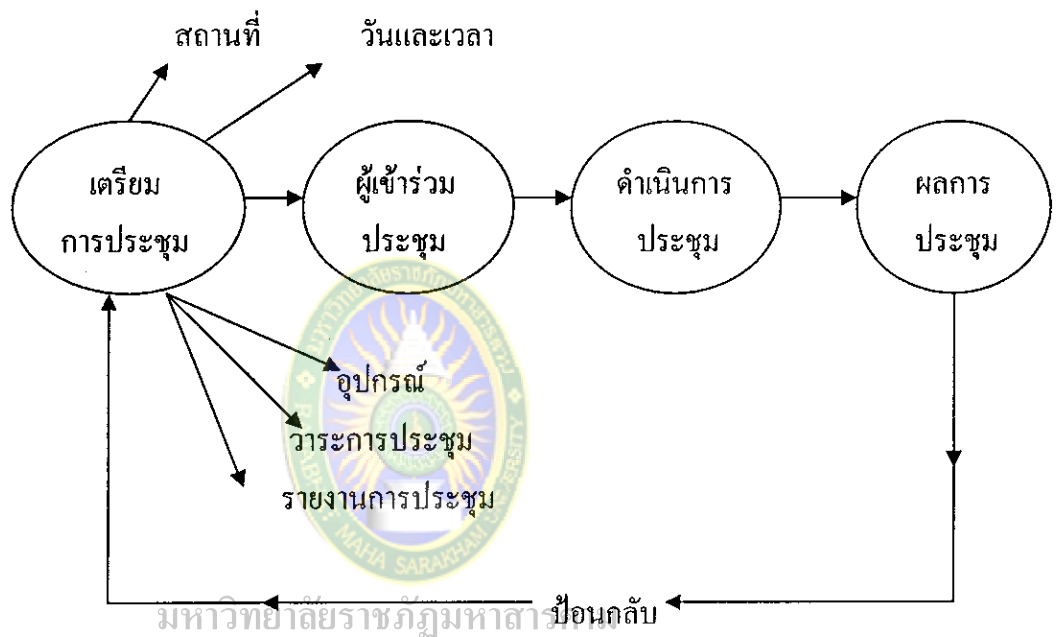
17. ให้คำอธิบายอย่างมีเหตุผล ชัดเจน อย่าใช้ศัพท์เทคนิค คำย่อ หรือ
คำต่างประเทศโดยไม่จำเป็น

18. พยายามไกล่เกลี่ยหากเกิดปัญหาโต้แย้งของผู้เข้าประชุม

19. ควบคุมการประชุมให้ดำเนินติดต่อกันไปอย่าให้หยุดชะงัก

20. เวลาเป็นของมีค่า ประธานทำการประชุมให้เป็นไปตามวาระ
เริ่มตรงเวลาและเลิกตรงเวลา อย่าชวนที่ประชุมออกนอกเรื่อง

ขั้นตอนการประชุม



Rajabhat Mahasarakham University

แผนภูมิที่ 5 แสดงขั้นตอนของการประชุม

ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาในการประชุม

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2543 : 4 - 5) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกบางคนในกลุ่มที่กำลังร่วมประชุมกันอยู่ อาจมีพฤติกรรมบางอย่างที่จะเป็นเหตุให้การประชุมขาดประสิทธิภาพ ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้น ประธานต้องรีบหาทางแก้ไขให้ดีที่สุด พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เข้าร่วมประชุมมีอยู่ 11 ประเภท เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประธานจะต้องสามารถแก้ปัญหาบุคคลทั้ง 11 ประเภทดังกล่าวให้ได้ โดยอาศัยหลักดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 พวกระมัดระวังตัว ป้องกันตัว

วิธีแก้ อธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนรวมและวัตถุประสงค์ของการประชุม

ประเภทที่ 2 พวกเกะกะรุกราน

วิธีแก้ ถามปัญหาๆ ให้แสดงความคิดเห็น หาโอกาสให้ปล่อยไก่อ่ หรือเสียน้ำ ใช้การประนีประนอมเพื่อระงับอารมณ์เสีย หรือแก้ปัญหาบรรยากาศในการประชุมไม่ดี

ประเภทที่ 3 พวกเขาทำเป็นไม่สนใจ แต่แอบฟัง (ทำตัวเหมือนผู้สังเกตการณ์)

วิธีแก้ กระตุ้นให้ช่วยกันพูดแสดงความคิดเห็น ถามคำถามหรือให้แสดงความคิดเห็น

ประเภทที่ 4 พวกเขาชอบเล่น ชอบทำให้เรื่องยาว

วิธีแก้ จำกัดเวลาในการแสดงความคิดเห็น เน้นให้เห็นว่าเวลาประชุมมีจำกัดให้พูดตรงประเด็น

ประเภทที่ 5 พวกเขาเบื่อหน่ายการประชุม

วิธีแก้ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและบทบาทวัตถุประสงค์ของการประชุม เรียกถามหรือให้แสดงความคิดเห็นบ่อย ๆ พูดพาดพิงถึงบ่อย ๆ

ประเภทที่ 6 พวกเขาเจ้าตำรา หัวหมอ

วิธีแก้ หาจังหวะตัดบท แกล้งไม่เห็นเวลาขมขื่น เจาะจงให้คนอื่นพูด ถามข้ามหัวให้ที่ประชุมพิจารณาความเห็นของเขา

ประเภทที่ 7 พวกเขาเอาไหนเอานั่น

วิธีแก้ เมื่อมีประเด็นใหม่ให้แสดงความคิดเห็นคนแรก ให้ผลักดันออกความเห็นที่ละคนและทุกคน

ประเภทที่ 8 พวกเขานิ่งเสียคำถึงทอง

วิธีแก้ เรียกกระบุตัวเพื่อขอให้แสดงความคิดเห็น

ประเภทที่ 9 พวกเขาหลบหลัง หรือแซวสำราญ

วิธีแก้ ขอความร่วมมือให้พูดในประเด็นสำคัญของการประชุม

ประเภทที่ 10 พวกเขาไม่รู้เรื่องอะไรเลย หรือพวกนางอาย

วิธีแก้ พยายามถามเรื่องง่าย ๆ ให้เขาตอบได้ ช่วยตอบบ้าง ชมเชยหรือให้กำลังใจเมื่อตอบดี

ประเภทที่ 11 พวกเขาสงวนท่าที หรือ พวกเขาแสดงท่าภูมิฐาน

วิธีแก้ เชิญหรือให้เกียรติแสดงความคิดเห็น ยกย่องความคิดเห็นของเขา

นอกจากที่กล่าวมาทั้ง 11 ประเภทแล้ว ยังมีสถานการณ์บางอย่างที่เป็นปัญหาในการประชุม ซึ่งจำเป็นต้องหาวิธีแก้ เช่น ผู้เข้าประชุมแย้งกันพูดในกลุ่มย่อย ๆ พูดนอกประเด็น ไม่มีผู้แสดงความคิดเห็น ถามสั้น หัวสั้น เป็นต้น วิธีแก้แต่ละสถานการณ์อาจกระทำตามลำดับดังนี้คือ ปล่อยให้เวลาพอสมควรแล้วหาจังหวะเรียกความสนใจ หรือดึงให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็น

พระเอก กลุ่มอื่นช่วยกันฟัง ทบทวนประเด็นหรือวาระใหม่อย่างสุภาพแล้วโยนให้คนที่พูดในประเด็นอภิปรายต่อไป กระตุ้นหรือกล่าวนำ ถามเป็นรายบุคคล ทบทวนคำถามของเขาในที่ประชุมแล้วโยนให้เข้าตัวเป็นคนตอบเอง ซึ่งให้เห็นความสำคัญของคนกลุ่มใหญ่ หากจำเป็นอาจใช้วิธีลงคะแนนเพื่อหาข้อสรุปจากคนส่วนใหญ่

ขวัญกำลังใจ

บุรุษรัศมี ยอดเพชร (2539 : 35) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
2. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
3. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
4. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน

ของกลุ่ม

ความสำคัญของขวัญต่อการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
มืออย่างน้อย 2 ประการ คือ

ประการแรก ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ
องค์ประกอบนี้ ส่วนใหญ่ติดมากับตัวบุคคลก่อนเข้าทำงานและสร้างเสริมเพิ่มเติมอีกจาก
ประสบการณ์ในระหว่างการทำงานเป็นองค์ประกอบที่คงทนถาวรติดอยู่กับตัวบุคคลตลอดไป
ไม่เปลี่ยนแปลงง่ายจะนำออกมาใช้เมื่อใดก็ย่อมได้

ประการที่สอง ได้แก่ ความรู้สึกพอใจและเต็มใจที่จะทำงานนั้น ซึ่งเป็นผลมาจาก
จากเจตคติต่อสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งก็คือ “ขวัญ” หรือ “กำลังใจ” นั่นเอง องค์ประกอบ
นี้เป็นสภาพจิตใจของคน จึงมีความไม่มั่นคง เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และ
สภาพแวดล้อมต่าง ๆ บุคคลมีกำลังใจสูง หรือมีขวัญดีย่อมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง
กว่าผู้ที่มีขวัญไม่ดี ถ้ามีความรู้ความสามารถและความชำนาญเท่ากัน

ขวัญจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานและการบริหารงานทุกอย่าง ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีจะช่วยให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานหลายประการ ดังนี้

1. เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจและเกิดพลังร่วม (Group Effort) ในการทำงาน

2. เสริมสร้างวินัยในตนเอง ยึดมั่นต่อกฎระเบียบและนโยบายของหน่วยงาน
3. เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน อุทิศตนเพื่องานเสริมสร้างเกียรติชื่อเสียงของหน่วยงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจกันดี มีบรรยากาศการทำงานเป็นมิตรภาพ
5. ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่ดีต่องาน และต่อสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทำให้รักและผูกพันต่องาน
6. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน
7. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความมั่นใจทางใจ รักและผูกพันต่องาน มีความสุขและความพอใจในงาน

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงาน

บุญรักษ์ ยอดเพชร (2539 : 37) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญสูงหรือต่ำไว้ 10 ประการ คือ

1. คุณค่าของงาน ได้ทำงานที่มีคุณค่ามีเกียรติยอมทำให้เกิดความภาคภูมิใจ
2. การนิเทศงาน การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานความยุติธรรมและความจริงใจของผู้นบังคับบัญชาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญสูง
3. สภาพการทำงาน ถ้าสภาพแวดล้อมของที่ทำงานดี เช่น สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญสูง
4. ค่าจ้างและเงินเดือน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีค่าจ้างและเงินเดือนสูง จะทำให้รู้สึกว่ามีสถานภาพดีขึ้น มีค่าใช้จ่ายอย่างเพียงพอทำให้มีกำลังขวัญสูง
5. โอกาสก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมต้องการโอกาสในการที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เพื่อการบำรุงรักษาและการเสริมสร้างกำลังขวัญให้คืออยู่เสมอ การตรวจสอบกำลังขวัญทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของการที่ขวัญไม่ดี และหาทางปรับปรุงแก้ไขวิธีประเมินขวัญอาจทำได้หลายวิธีดังนี้ที่การงาน คนที่มองเห็น โอกาสหรือได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมจะมีกำลังขวัญสูง กว่า ผู้ที่ไม่มีโอกาส
6. ความมั่นคงในงาน ถ้างานที่ปฏิบัติมีความมั่นคงไม่ขยับเล็กและยึดถือเป็น

อาชีพ ได้ตลอดไปด้วย

7. หน่วยงานและการบริหาร ระบบบริหารงาน ขนาดขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทีมงาน มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงาน

8. สภาพแวดล้อมทางสังคมของงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญดีถ้าได้ ปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

9. การติดต่อสื่อสาร ระบบการติดต่อสื่อสารภายในที่คิดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี

10. ผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น การจัดให้มีโบนัส บำเหน็จ บำนาญ เมื่อเกษียณอายุการทำงาน การให้สวัสดิการต่าง ๆ ให้ลาพักผ่อนประจำปี และให้สิทธิพิเศษ ฯลฯ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีขึ้น

การตรวจสอบและประเมินขวัญในการทำงาน

ขวัญหรือกำลังขวัญของคนเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้และประเมินค่าความสูงต่ำได้ เนื่องจากขวัญมีความสำคัญต่อการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นตรวจสอบและประเมินขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยวิธีการดังนี้

1. การสังเกต (Observation) สังเกตการปฏิบัติงานความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระเบียบ การรักษาวินัย ฯลฯ
2. การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์หรือการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิด เพื่อการประเมินกำลังขวัญได้
3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีตรวจสอบขวัญที่ละเอียดวิธีอื่น ๆ โดยออกแบบสอบถามให้ผู้ปฏิบัติงานกรอกรายละเอียดตามความรู้สึกที่แท้จริงของตน แล้วนำมาวิเคราะห์ตีความและประเมินค่าระดับกำลังขวัญ
4. การเก็บประวัติ (Record keeping) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับขวัญ โดยวิธีจดบันทึกในระเบียบสะสมรายบุคคล เช่น บันทึกเกี่ยวกับการร้องเรียนต่าง ๆ การลาพัก ลาป่วย การขอโอนย้ายหรือขอลาออก การถูกลงโทษทางวินัย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงสภาพกำลังขวัญ

สิ่งที่บ่งถึงสภาพขวัญดีและขวัญไม่ดี

ในการตรวจสอบและประเมินสภาพกำลังขวัญของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีเพียงใด อาจพิจารณาจากลักษณะพฤติกรรมที่สังเกตดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สิ่งที่บ่งถึงสภาพขวัญดีและขวัญไม่ดี

ขวัญดี (กำลังขวัญสูง)	ขวัญเสีย (กำลังขวัญต่ำ)
1. มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงาน อดทน และเสียสละเพื่องาน	1. ทำงานเฉื่อยชา ไม่ตั้งใจ ไม่เสียสละ และไม่อดทน
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน ให้ก้าวหน้า	2. ทำงานแบบเรื่อย ๆ ไม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
3. เชื่อฟังและยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบ แบบแผนวินัยคำสั่ง นโยบายและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาหรือของหน่วยงาน	3. ไม่ยอมรับ ไม่เชื่อฟัง และระเบียบคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาหรือของหน่วยงาน
4. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน สร้างเสริมเกียรติคุณและรักษาเกียรติชื่อเสียงของกลุ่มและหน่วยงาน	4. มีความรู้สึกเป็นที่ไม่มีความหมายสำหรับหน่วยงาน จึงไม่ค่อยมีผลงาน ไม่ปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน
5. ยอมรับให้เกียรติและเชื่อถือและกัน ในหน่วยงาน	5. ขาดการยอมรับ ไม่เชื่อถือกันและกัน
6. ร่วมมือร่วมใจกันทำงานและช่วยเหลือและกันทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม	6. ขาดความร่วมมือร่วมใจกัน แย่งแย้งและชิงดีชิงเด่นกัน
7. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดี บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบมิตรภาพ	7. บุคคลไม่สัมพันธ์กัน ไม่เข้าใจในทางที่ดี บรรยากาศไม่เป็นกันเอง
8. มีความรู้สึกมั่นคง อบอุ่นใจ เชื่อมั่นในความเป็นเอกภาพของกลุ่ม	8. ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกที่ไม่มั่นคง และไม่เชื่อมั่นในสถานภาพของกลุ่ม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขวัญดี (กำลังขวัญสูง)	ขวัญเสีย (กำลังขวัญต่ำ)
9. ให้เกียรติเชื่อถือยอมรับเข้าใจให้ความเคารพ เชื้อพียงผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำหน่วยงาน	9. ไม่ยอมรับและไม่เข้าใจ ไม่เคารพเชื้อพียงผู้บังคับบัญชาและไม่ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
10. มีความรับผิดชอบต่องาน ตรงต่อเวลา ไม่ทิ้งงาน ไม่ลาบ่อยครั้ง ไม่ย้ายไม่ร้องเรียนและกล่าวโทษ	10. ไม่รับผิดชอบต่อผลงานปฏิบัติงาน ละทิ้งงานขาดงาน ลาบ่อย มาทำงานสาย ขอย้าย ส่งบัตรสนเท่ห์ ร้องเรียน กล่าวโทษกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 การส่งเสริมสร้างขวัญในการทำงาน
 Rajabhat Mahasarakham University
 แนวคิด

1. ขวัญดีเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความพอใจที่จะทำงานนั้น ๆ หรือมีน้ำใจดีทำงาน
2. การเสริมสร้างขวัญในการทำงานจะต้องใช้เทคนิคการจูงใจเพื่อให้เกิดความพอใจ เพื่อให้เกิดความเต็มใจ และมีขวัญในการทำงานดี
3. ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน บทบาทและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อขวัญ

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการสร้างขวัญ

1. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
2. เป็นผู้เลือกเป้าหมายของกลุ่ม
3. เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาของกลุ่ม
4. เป็นผู้ไกล่เกลี่ยในกรณีลูกน้องแตกร้าง
5. เป็นตัวอย่างของกลุ่มในทางที่ดี

เทคนิคบางประการเพื่อการเสริมสร้างขวัญของครู

3. เอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพทางร่างกายและจิตใจของคุณ
4. รับทั้งผิดและชอบในการบริหารงาน
5. กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของคุณ
6. ส่งเสริมให้ครุมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

พฤติกรรมที่ควรหลีกเลี่ยงในการสร้างขวัญของคุณ

1. คำหิครุคนใดคนหนึ่งขณะมีคนอื่นอยู่ด้วย
2. แสดงท่าทางไม่ไว้วางใจครุ
3. เลือกที่รักมักที่ชัง (ไม่วางตัวเป็นกลาง)
4. หลีกเลี่ยงการพบปะครุ
5. ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่
6. ประเมินความสามารถของคุณจากการสอนหรือการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้ง

แนวคิดในการจูงใจคนให้ทำงาน

Rajabhat Mahasarakham University

การจูงใจ (Motivation) คือ “ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

มีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มใจ และมีความกระตือรือร้น” การจูงใจในการทำงาน หมายถึง “การที่ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความพอใจและเต็มใจการทำงาน” แนวคิดในการจูงใจคนทำงานมี 2 แนวคิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การจูงใจแบบบังคับหรือทำให้เกรงกลัว (Strick Approach) หรือการใช้ไม้แข็ง มีลักษณะเด่นดังนี้
 - 1.1 มุ่งเน้นให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเท่านั้น
 - 1.2 ไม่ตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่เอาใจคน แต่ทำในสิ่งที่ขัดใจคน เช่น บังคับ ข่มขู่ ลงโทษ
 - 1.3 ผลที่ตามมาคือบุคลากรมีขวัญไม่ตั้งงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ
2. การจูงใจแบบเอาใจหรือแบบส่งเสริม (Cerrot Approach) หรือการใช้ไม้นวม มีลักษณะเด่นดังนี้
 - 2.1 มุ่งให้เกิดผลสำเร็จของงานและบรรลุความต้องการของบุคคลด้วย

2.2 เน้นการตอบสนองความต้องการของบุคคลเพื่อทำให้เกิดความพอใจ เช่น ให้รางวัล ให้ความก้าวหน้า ให้สวัสดิการและยกย่องชมเชย เป็นต้น

2.3 ผลที่ตามมาคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจทุ่มเทความสามารถให้แก่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีหรือแนวคิดในการจูงใจคนทำงานมีอยู่หลายทฤษฎีในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดของทฤษฎีการจูงใจเพียงทฤษฎีเดียว คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์สเบิร์ก

ผลการศึกษาของ Frederick Herzberg และคณะเมื่อปี 1959 ได้พบว่าปัจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพอใจในการทำงานมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยจำฐาน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและมีหน้าที่มิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้น มีอยู่ 11 ประการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Manasarakham University

1.1 เงินเดือน

1.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1.4 สถานะของอาชีพ

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1.6 นโยบายและการบริหาร

1.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1.8 สถานภาพการทำงาน

1.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว

1.10 ความมั่นคงในการทำงาน

1.11 การปกครองบังคับบัญชา

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานซึ่งมีผลทำให้ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการคือ

2.1 การได้รับความสำเร็จ

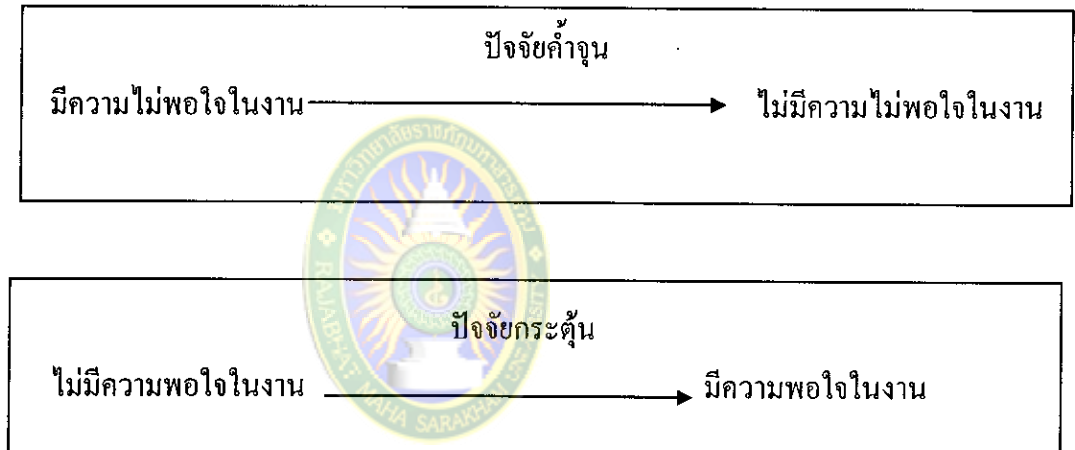
2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

2.3 ลักษณะของงานที่ทำ

2.4 ความรับผิดชอบ

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับปัจจัยเหล่านี้เพียงพอ จะทำให้เกิดความพอใจในงานและทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ถ้าได้รับน้อยไม่เพียงพอก็จะมี ความพอใจในงานน้อยลง (แต่ไม่ถึงกับไม่พอใจ)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
แผนภูมิที่ 6 ปัจจัยคำจุนและปัจจัยกระตุ้น
Rajabhat Mahasarakham University

ในการจูงใจคนทำงานผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยทั้งสองกลุ่ม คือ ใช้ปัจจัยคำจุน เพื่อลดความไม่พอใจให้น้อยลงแล้วเพิ่มปัจจัยกระตุ้น เพื่อเพิ่มความพอใจในงานให้มากขึ้น คนที่พร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มทีนั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่**ไม่มีความไม่พอใจในงาน** และ ขณะเดียวกันก็**มีความพอใจในงานอย่างเต็มที่**

เทคนิคการจูงใจให้ทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจทั้งหลายล้วนแต่มีประโยชน์ต่อการบริหารทั้งสิ้น แต่ในการนำเอาทฤษฎีไปใช้จะต้องใช้เทคนิคบางประการในการประยุกต์ให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามก็มักจะหลีกเลี่ยงเทคนิค 3 ประการ ต่อไปนี้

1. **Kick in the pen** การจูงใจในทางบวกและทางลบ คนส่วนมากสามารถทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ ดังนั้น เงินเดือนจึงเป็นข้อจำกัดเบื้องต้นที่จะทำให้คนทำงานต่อไป การเพิ่มเงินเดือน การให้ผลประโยชน์พิเศษ หรือการข่มขู่บังคับ นับว่าเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็จูงใจในระยะสั้นได้ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในสิ่งเหล่านี้แล้วแรงจูงใจก็จะหมดไป จะต้องหาสิ่งใหม่มากระตุ้นอีก เหมือนการอัดไฟเข้าหม้อแบตเตอรี่เมื่อใช้หมดแล้วก็จะต้องนำไปอัดใหม่เรื่อย ๆ

2. Job Enrichment การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน แนวคิดนี้เน้นความสำคัญของคนตามข้อสมมติฐานที่ว่า “การทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนจะต้องอาศัยกระบวนการของกลุ่มงาน โดยการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซาก”

Job Enrichment เป็นเทคนิคในการพัฒนาทีมงาน โดยมุ่งให้เกิดผลผลิตสูงขึ้นสร้างโอกาสก้าวหน้าส่วนบุคคล ช่วยให้คนมีความรับผิดชอบในตัวเองมากขึ้น

Job Enrichment มีหลายขั้นตอนดังนี้

1. ลดการควบคุมงานลง
2. เพิ่มความรับผิดชอบในงานของแต่ละคน
3. จัดงานให้ทำเป็นหน่วยสมบูรณ์แบบหรืองานที่สำเร็จในตัว
4. ให้แต่ละคนทำงานเองโดยอิสระเสรี
5. ให้แต่ละคนรายงานผลการปฏิบัติงานของเขาเอง
6. แนะนำงานใหม่ๆ ให้ปฏิบัติ
7. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ปฏิบัติ

3. Management by Objectives (MBO) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการจูงใจให้ทำงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานและให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานล่วงหน้า แนวคิดนี้เกิดจากสมมติฐานที่ว่า คนมีความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน ถ้าได้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่ชัดไว้แล้ว ก็ย่อมปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานเอง โดยความเป็นอิสระได้ตามขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องไปกำหนดหรือควบคุมใกล้ชิด MBO เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จของงานโดยกำหนดเป้าหมายของงานไว้ให้เด่นชัด แล้วมีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ขั้นตอนที่สำคัญของ MBO มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายระยะยาวและแผนกลยุทธ์
2. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะขององค์กรทั้งหมด
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
5. วางแผนปฏิบัติงาน

6. ปฏิบัติงานตามแผน
7. ทบทวนกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
8. ประเมินการปฏิบัติงานทั้งหมด กระตุ้นหรือเสริมพลังพฤติกรรม และทำให้การปฏิบัติงานมีพลังขึ้น โดย

8.1 ฝึกอบรมผู้บริหารและการพัฒนาตนเอง

8.2 ให้คำตอบแทน

8.3 การวางแผนงานอาชีพและวางแผนกำลังคน

กล่าวโดยสรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในจิตใจที่ถูกกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นแนวในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ขวัญเป็นเรื่องของทัศนคติและสภาพจิตใจของคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานอันจะมีผลให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
2. ขวัญดี หมายถึง เจตคติที่ดีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานมีผลให้พอใจและเต็มใจทำงาน และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
3. ขวัญเสีย หมายถึง เจตคติที่ไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน มีผลให้เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ไม่พอใจ และไม่เต็มใจที่จะทำงานและทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ
4. ขวัญ มีความสำคัญ ต่อการทำงานและการบริหารอย่างยิ่ง ถ้าผู้ปฏิบัติ มีขวัญเสียหรือมีกำลังขวัญต่ำจะเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
5. ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ จำเป็นต้องหมั่นตรวจสอบและประเมินขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพื่อการรักษาและเสริมสร้างกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้คืออยู่เสมอ
6. องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานมีหลายอย่าง เช่น ความสำเร็จในการทำงาน, การยอมรับนับถือหรือการยกย่องชมเชย โอกาสก้าวหน้า, ความมั่นคงในงาน, เงินเดือนหรือค่าจ้าง, สภาพการทำงาน, ลักษณะงานที่ปฏิบัติผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ
7. ขวัญ เป็นเรื่องของความรู้สึกต่องาน ความรู้สึกที่ผู้บริหารควรสร้างหรือปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงานเพื่อการเสริมสร้างขวัญ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

การให้มีส่วนร่วม, ความรู้สึกพอใจในงาน, ความรู้สึกว่าได้รับเกียรติและยอมรับนับถือ, และความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในงานที่ปฏิบัตินั้น

8. การตรวจสอบและประเมินขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาอาจทำได้ 4 วิธี คือ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการเก็บประวัติ

9. สิ่งที่ยังชี้ถึงสภาพขวัญ ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อเพื่อนร่วมงานไปในลักษณะที่ตรงกันข้าม เช่น เบื่องาน ละทิ้งงาน ลาออก ขอย้าย ขอโอน ร้องเรียน มีบัตรสนเท่ห์เรียกร้องผลประโยชน์ หวาดระแวงกันและกัน ฯลฯ

10. การเสริมสร้างขวัญ ควรยึดหลักการและวิธีการในการจูงใจให้ทำงาน โดยวิธีการให้ปัจจัยหรือสิ่งกระตุ้น ให้เกิดความพอใจในการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การให้คำยกย่อง ชมเชย การให้สวัสดิการ การให้ความเป็นธรรม การให้มีส่วนร่วมในงาน การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ ฯลฯ

11. เทคนิคการจูงใจให้ทำงานมีมากมายแต่เทคนิคที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ KITA, MBO, และ Job Enrichment

Rajabhat Mahasarakham University

การพัฒนากิจกรรมพูด

ความหมายของการพูดและหลักการพูดเพื่อการบริหาร

ความหมายของการพูด การพูดเป็นสื่ออันดีต่อการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างมนุษย์ในสังคม

หลักการพูดเพื่อการบริหาร นักบริหารที่ดีควรนำเอา “ศิลป์ในการพูด” มาช่วยเสริมให้การบริหารงาน การบริหารบุคคลลุล่วงไปด้วยดี

ศิลป์ในการพูด การพูดที่ว่า “ศิลป์” นั้นก็เพราะว่าเป็นความสามารถพิเศษหรือเป็นศิลปะเฉพาะตัวของผู้พูดคนนั้น ๆ

ผู้ที่ต้องการจะฝึกฝนตนเองให้เป็นนักพูดที่ดีนั้น จะต้องมั่นอยู่ในหลัก 2 ประการพร้อมกันไป คือ

ประการแรก จะต้องทำการศึกษาหลักและวิธีการพูดที่ดี จากตำราต่าง ๆ

ประการที่สอง จะต้องหมั่นปฏิบัติ และฝึกฝนตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

องค์ประกอบของการพูดเพื่อการบริหาร

องค์ประกอบของการพูด

1. ต้องมีผู้พูด
2. ต้องมีผู้ฟัง
3. มีความรู้ ความคิด และความรู้สึกของผู้พูดที่จะถ่ายทอดไปยังผู้ฟัง
4. มีการพูดที่จะใช้พูดออกไป
5. มีน้ำเสียงในการพูดที่เหมาะสม
6. ต้องมีอากัปกิริยาที่เหมาะสมแก่การพูดประกอบกันไป

องค์ประกอบการพูดที่ดี

1. การพูดที่ดีมีถ้อยคำดี ๆ กล่าวคือ
 - 1.1 ถ้อยคำที่เป็นจริง
 - 1.2 ถ้อยคำที่มีประโยชน์
 - 1.3 ถ้อยคำที่ฟังพอใจแก่คนฟัง
2. การพูดที่มีความเหมาะสม กล่าวคือ
 - 2.1 เหมาะสมกับกาลสมัย
 - 2.2 เหมาะสมกับเวลา
 - 2.3 เหมาะสมกับสถานที่และโอกาส
 - 2.4 เหมาะสมกับบุคคล
3. การพูดที่มีความมุ่งหมาย กล่าวคือ
 - 3.1 ความมุ่งหมายทั่วไป
 - 3.2 ความมุ่งหมายเฉพาะ
4. การพูดที่มีศิลปการแสดงที่ดี
 - 4.1 การใช้กริยาท่าทาง
 - 4.2 การใช้เสียง

แบบของการพูดเพื่อการบริหาร แบ่งตามจุดมุ่งหมายออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การพูดเพื่อให้ความรู้หรือชี้แจงบอกกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ลักษณะการพูดเพื่อให้ความรู้ มีอยู่ 3 อย่าง คือ
 - 1.1 แบบรายงาน ได้แก่ การพูดถึงผลงานทางวิชาการ, รายงานการ

ประชุม รายงานผลการบริหารและอื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน รายงานแบบนี้ต้องเขียนเรียบร้อย มาก่อนเพื่อความถูกต้องชัดเจน แต่ในการพูดปากเปล่า โดยไม่ต้องอาศัยกระดาษบันทึก คำเรียบเรียง

1.2 แบบสอนอบรม ได้แก่ การพูดอบรม และการสอน เพื่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจ เป็นการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

1.3 แบบบรรยาย เป็นการแสดงปาฐกถา หรือการบรรยายเกี่ยวกับ วิชาความรู้ หลักการ ประสบการณ์ และความคิดเห็น ซึ่งเป็นการพูดต่อชุมชนที่จัดขึ้นเป็น ทางการ การพูดแบบนี้จะต้องมีการเตรียมพร้อม มีหลักฐานอ้างอิง และข้อเท็จจริงเพียงพอ

2. การพูดเพื่อเร้าใจหรือให้กำลังใจ เป็นการพูดเพื่อสร้างความพอใจ ปลุกใจ เร้าอารมณ์ และเปลี่ยนความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติของผู้ฟัง วิธีดำเนินการพูดเพื่อเร้าใจ ควรยึดหลักปฏิบัติดังนี้ คือ

2.1 ใช้ประโยชน์เป็นสิ่งเร้าใจ

2.2 ใช้คำถามคำพ้องเพย สุภาษิต ประกอบคำพูดเพื่อให้เกิดน้ำหนักมาก

ยิ่งขึ้น

Rajabhat Mahasarakham University

2.3 ใช้คำที่ชัดเจน คำจำกัดความที่แน่นอน

2.4 ใช้โวหารที่สร้างภาพพจน์ หรือการเปรียบเทียบความตรงกันข้าม

2.5 ใช้สิ่งเร้าใจที่เป็นตามสัญชาตญาณของมนุษย์ เช่น ความรักเกียรติ

ความคิดผู้ ความรักหมู่คณะ รักความก้าวหน้า

3. การพูดเพื่อความบันเทิงหรือต้อนรับ เป็นการพูดแสดงความรู้สึกรักใคร่ และให้เกียรติแก่ผู้ฟัง การพูดให้บรรยากาศเป็นมิตรและเป็นกันเอง ด้วยความรื่นเริง บันเทิงใจ แต่ก็ไม่เป็นการพูดตลกคะนอง จนกลายเป็นตัวตลก ผู้พูดควรรักษาคุณค่าในเนื้อหาสาระด้วย

4. การพูดเรื่องโต้แย้งหรือขจัดปัญหา การพูดแบบนี้ผู้พูดจะต้องพูดด้วย เหตุผลและมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบข้อเท็จจริงได้ การพูดในที่สาธารณะมักจะเปิดโอกาสให้ ผู้ฟังซักถาม ดังนั้น ผู้พูดควรเตรียมตัวรับสถานการณ์ต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม การตอบปัญหา การแก้ไขข้อสงสัยให้ความกระจ่างชัดเจนแก่ผู้ถาม ด้วยข้อเท็จจริง และรายละเอียด

5. การพูดเพื่อชนะใจคนหรือชักชวน เป็นการพูดที่ปลุกใจให้ผู้ฟังให้เกิด การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

ศิลปะการพูดที่ดี

1. คุณสมบัติของนักพูดที่ดี ประกอบด้วย

- 1.1 มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีลักษณะท่าทางเป็นที่น่านับถือ มีน้ำเสียง
กังวาล
- 1.2 มีความจริงใจ พูดความจริง และสรรหาข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่เป็น
ความจริงมาประกอบการพูดเท่านั้น
- 1.3 มีความรู้ ประสบการณ์อย่างพอเพียง นักพูดที่ดีต้องหมั่นศึกษา
- 1.4 มีความมั่นใจในตนเอง ลักษณะที่แสดงออก เช่น ยืนพูดด้วยลำตัว
ตั้งตรงไม่ขยุกขยิก ไม่สะทกสะท้าน ไม่ประหม่า สายตาจับอยู่ที่ผู้ฟัง และพูดออกมาน้ำเสียงที่
กังวาล

รัฐธรรมนูญเกี่ยวกับการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นกฎหมายสูงสุด ที่ใช้
ในการปกครองประเทศ มีสาระสำคัญ คือ
ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วม
ในการปกครองและตรวจสอบอำนาจรัฐเพิ่มขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มี
เสถียรภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
2545 : 7 - 8)

ประกอบด้วย 11 หมวด 1 บทเฉพาะกาล 336 มาตรา ตราไว้เมื่อวันที่
11 ตุลาคม 2540 ดังนี้

- หมวด 1 บททั่วไป
- หมวด 2 พระมหากษัตริย์
- หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย
- หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย
- หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- หมวด 6 รัฐสภา
- หมวด 7 คณะรัฐมนตรี
- หมวด 8 ศาล
- หมวด 9 การปกครองส่วนท้องถิ่น
- หมวด 10 การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ
- หมวด 11 การตรวจสอบเงินแผ่นดิน
- หมวด 12 การแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ

บทเฉพาะกาล

สาระสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่เกี่ยวข้องกับ
การศึกษา

1. บุคคลย่อมมีเสรีภาพทางวิชาการ ได้รับความคุ้มครองในการศึกษาอบรม การเรียน การสอน การวิจัย และเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ (มาตรา 42)
2. บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาถึงขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 43)
3. รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา การค้นคว้าวิจัย เร่งรัดการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พัฒนาวิชาชีพครู ส่งเสริมภูมิปัญญาเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมของชาติ (มาตรา 81)
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ (มาตรา 289)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2541

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการบริหาร โรงเรียนก็เพื่อมุ่งหวังให้ส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมของคุณภาพนักเรียน อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะทราบและ เข้าใจ ในความมุ่งหวังนี้ดี แต่ในทางการปฏิบัติก็พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมักจะมีปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดจำนวนมาก จนทำให้คุณภาพนักเรียนที่ปรากฏยังอยู่ในระดับที่ ไม่น่าพอใจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น (ขยายโอกาส) ได้พยายามยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นมาโดยตลอด และมีความเชื่อว่า ถ้าหากการบริหารโรงเรียนมีแนวทางในการจัดการที่ดีและมีมาตรฐานแล้ว ย่อมจะช่วยส่งเสริม ให้การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการดำเนินการด้านอื่น ๆ ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และคุณภาพนักเรียนย่อมจะได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 15)

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2541

มาตรฐานคุณภาพนักเรียน

นักเรียนในแต่ละระดับการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ร่างกาย คุณธรรม จริยธรรม สุนทรียภาพและความภูมิใจในความเป็นไทย จากการพิจารณาคุณลักษณะข้างต้นจึงได้มาตรฐานคุณภาพนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 9 มาตรฐาน 20 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 1 นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามระดับการศึกษา

ตัวบ่งชี้ ความรู้พื้นฐานตามหลักสูตรแต่ละระดับการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 นักเรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาและความสามารถทาง

คณิตศาสตร์

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถทางคณิตศาสตร์

มาตรฐานที่ 3 นักเรียนมีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหา

ตัวบ่งชี้ ความสามารถในการคิดและแก้ปัญหา

มาตรฐานที่ 4 นักเรียนมีความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีนิสัยใฝ่รู้

ใฝ่เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการแสวงหาความรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 นิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน

มาตรฐานที่ 5 นักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน

งานอาชีพและสามารถใช้เทคโนโลยีในการดำรงชีวิต

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน งานอาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำรงชีวิต

มาตรฐานที่ 6 นักเรียนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ตามวิถีประชาธิปไตย

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การเคารพสิทธิส่วนบุคคล ส่วนรวมและกฎระเบียบของ

สังคม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความร่วมมือร่วมใจประสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

มาตรฐานที่ 7 นักเรียนมีสุขภาพและสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์