

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายใน การนำเสนอ ดังนี้

1. ความสำคัญของครูและผู้บริหารต่อการจัดการศึกษา
2. การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู
  - 2.1 ตำแหน่งสายปฏิบัติการสอน
  - 2.2 ตำแหน่งสายงานบริหาร
3. หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา
4. มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 5.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 5.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
  - 5.3 ประเภทของแรงจูงใจ
6. ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - 6.1 ความหมายของการตัดสินใจ
  - 6.2 ความสำคัญในการตัดสินใจ
  - 6.3 ประเภทของการตัดสินใจ
  - 6.4 กระบวนการตัดสินใจ
7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร
  - 7.1 ความเป็นผู้นำ
  - 7.2 การยอมรับนับถือ

- 7.3 ค่านิยมในสังคม
- 7.4 เกียรติยศชื่อเสียง
- 7.5 อำนาจบารมี
- 7.6 ผลพลอยได้จากตำแหน่งหน้าที่
- 7.7 โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
- 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. ความสำคัญของผู้บริหารต่อการจัดการศึกษา

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในสังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดๆ ที่จะใช้พัฒนาชีวิตคน ให้มีคุณภาพที่ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่าการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดชีวิต มีคุณภาพ จริยธรรม ตลอดจนมีพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง การศึกษาเป็นกระบวนการ ในการพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ให้ดีขึ้นและยังมีส่วนสร้างคนให้มีความรู้ ความสามารถในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 24-28) ได้สรุปสาระสำคัญของครูและผู้บริหารต่อการจัดการศึกษาว่า ครูและผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามระบบการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อให้เป็นกลไกในการพัฒนาคนอย่างเหมาะสมทั้งด้านจิตใจ สังคม อารมณ์ สติปัญญา สุขภาพพลานามัยและการประกอบอาชีพ เพื่อให้ประชากรในชาติมีนิสัยในการพัฒนาตนเอง มีหลักธรรมทางศาสนา เป็นครรลองของชีวิต มีจิตสำนึกในความเป็นไทย ดำรงชีวิตในสังคมอย่างสันติสุข มีส่วนร่วมรับผิดชอบการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนของชุมชน สังคมและประเทศชาติตลอดจนมนุษยชาติในประชาคมโลก

ในการจัดการศึกษาผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา การบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อให้โรงเรียนเกิดความเจริญก้าวหน้า เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษา (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 1)

ผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และขณะเดียวกันจำเป็นจะต้องมี  
วิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างเป็นระบบ  
(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2541 : 1) ทั้งนี้เนื่องจากจุดหมายสำคัญของการบริหารการจัดการศึกษา  
คือ ต้องการให้งานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่วางไว้ด้วยวิธีการที่ประหยัด  
มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## 2. การกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู

ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 หมวด 3  
ได้กำหนดตำแหน่ง วิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำ  
ตำแหน่ง ของข้าราชการครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

### 2.1 ตำแหน่งสายปฏิบัติการสอน

#### 2.1.1 ตำแหน่งครู ได้แก่ ตำแหน่งครูผู้ช่วย และตำแหน่งครู

1) ตำแหน่งครูผู้ช่วย เป็นครูซึ่งเริ่มต้นวิชาชีพครู หลังจากสำเร็จ  
การศึกษา ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย  
วิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ ครูผู้ช่วยนี้ถือเป็นบุคลากรวิชาชีพ ซึ่งต้องมีใบอนุญาต  
ประกอบวิชาชีพครู จะต้องปฏิบัติหน้าที่สอนเป็นเวลา 2 ปี และผ่านการประเมินแบบเข้มก่อน  
เข้าสู่ตำแหน่งครูในวิทยฐานะ “ครูปฏิบัติการ”

2) ตำแหน่งครู ได้แก่ ครูประจำการที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียน  
การสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ ครู  
ประจำการนี้ถือเป็นบุคลากรวิชาชีพ ซึ่งมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือใบอนุญาต  
ปฏิบัติการสอนจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่การสอนได้ ครูจะต้องปฏิบัติหน้าที่สอนไม่น้อยกว่า  
ร้อยละ 80 ของการปฏิบัติหน้าที่ หรือตามที่สภาครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดและ  
เป็นไปตามเงื่อนไขภาระงานขั้นต่ำที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 2.1.2 การจำแนกวิทยฐานะ/ตำแหน่งครูผู้สอน

เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของครูที่ต้องใช้ประสบการณ์  
ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว จึงได้กำหนดตำแหน่งตามทักษะทางวิชาชีพและกำหนดผลการ  
ปฏิบัติงานเป็น ระบบตำแหน่งวิทยฐานะ หรือระบบ Academic Rank Classification (A.R.C)  
มี 4 วิทยฐานะ คือ

- 1) ครูชำนาญการ
- 2) ครูชำนาญการพิเศษ
- 3) ครูเชี่ยวชาญ
- 4) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

## 2.2 ตำแหน่งสายงานการบริหาร

2.2.1 ตำแหน่งผู้บริหารกำหนดตำแหน่งของผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะงานเป็นทั้งงานด้านวิชาการและการบริหารจัดการเป็นระบบ Position Rank Classification (P.R.C) แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

- 1) ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ตำแหน่ง คือ
  1. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
  2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา
  1. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  2. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.2 การจำแนกวิทยฐานะ/ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ
- 2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- 3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 4) ผู้อำนวยการชำนาญการ
- 5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- 6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

2.2.3 การจำแนกวิทยฐานะ/ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา

- 1) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการชำนาญการพิเศษ
- 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
- 3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
- 4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

2.2.4 การได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน

การกำหนดเงินเดือนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ได้กำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และปฏิบัติการงัดตามหลักเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้ได้รับเงินเดือนตามบัญชีเงินเดือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนจากระดับ 4 ถึง ระดับ 11 ให้เหลือเพียง 5 แห่ง ดังนี้

- 1) อันดับครูผู้ช่วย มีเงินเดือนตั้งแต่ 7,260 บาท ถึง 15,410 บาท
- 2) อันดับครูและบุคลากรทางการศึกษา 1 (ค.ศ.1) มีเงินเดือนตั้งแต่ 7,260 บาท ถึง 25,180 บาท
- 3) อันดับครูและบุคลากรทางการศึกษา 2 (ค.ศ.2) มีเงินเดือนตั้งแต่ 11,460 บาท ถึง 30,710 บาท
- 4) อันดับครูและบุคลากรทางการศึกษา 3 (ค.ศ.3) มีเงินเดือนตั้งแต่ 11,460 บาท ถึง 43,440 บาท
- 5) อันดับครูและบุคลากรทางการศึกษา 4 (ค.ศ.4) มีเงินเดือนตั้งแต่ 21,260 บาท ถึง 46,280 บาท
- 6) อันดับครูและบุคลากรทางการศึกษา 5 (ค.ศ.5) มีเงินเดือนตั้งแต่ 26,140 บาท ถึง 58,910 บาท

การกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้ได้รับเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง ตามบัญชีอัตราเงินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ คือ

1. ตำแหน่งครูที่มีใบประกอบวิชาชีพ ได้รับตามอัตรา ดังนี้
  - 1.1 ครูชำนาญการ ได้รับเงินวิทยฐานะ 3,500 บาท
  - 1.2 ครูชำนาญการพิเศษ ได้รับเงินวิทยฐานะ 5,600 บาท
  - 1.3 ครูเชี่ยวชาญ ได้รับเงินวิทยฐานะ 9,900 บาท
  - 1.4 ครูเชี่ยวชาญพิเศษ ได้รับเงินวิทยฐานะ 13,000 บาท
2. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
  - 2.1 รองผู้อำนวยการชำนาญการ ได้รับเงินวิทยฐานะ 3,500 บาท
  - 2.2 รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับเงินวิทยฐานะ 5,600 บาท

- 2.3 รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ได้รับเงินวิทยฐานะ 9,900 บาท
- 2.4 ผู้อำนวยการชำนาญการ ได้รับเงินวิทยฐานะ 3,500 บาท
- 2.5 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับเงินวิทยฐานะ 5,600 บาท
- 2.6 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ได้รับเงินวิทยฐานะ 9,900 บาท
- 2.7 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ได้รับเงินวิทยฐานะ 13,000 บาท

หมายเหตุ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใด ได้รับวิทยฐานะ เมื่อเปลี่ยนตำแหน่งจะได้รับวิทยฐานนั้นติดตัวมาด้วย

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ในการบริหารงานผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อให้โรงเรียนเกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลเหนือบุคคลอื่นหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มบุคคลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษา

### 3. หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา

โดยมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 กำหนดให้การเปลี่ยนตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ดังนั้น ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเปลี่ยนตำแหน่งไปบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

#### หลักเกณฑ์

1. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือก ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น และมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้วแต่กรณี
2. ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก โดยการสอบข้อเขียน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามหลักสูตรแนบท้ายหลักเกณฑ์และ วิธีการนี้

3. เกณฑ์การตัดสินผู้ได้รับการคัดเลือก จะต้องได้คะแนนการสอบข้อเขียน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง แต่ละภาค ไม่ต่ำกว่าร้อยละ หกสิบ โดยเรียงลำดับจากผู้ได้คะแนนรวมสูงสุดจากมากไปหาน้อย กรณีที่ได้คะแนนรวมเท่ากันให้เรียงลำดับผู้ได้คะแนนภาค ก มากกว่า อยู่ในลำดับที่ดีกว่า ถ้าคะแนนรวมเท่ากันอีกให้ผู้สมัครที่มีความอาวุโสในหลักราชการสูงกว่า อยู่ในลำดับที่ดีกว่า

4. การขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก ให้มีกำหนดไม่น้อยกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี นับแต่วันประกาศขึ้นบัญชี

5. ผู้ได้รับการคัดเลือกต้องผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ก่อนการบรรจุและแต่งตั้ง

6. การบรรจุและแต่งตั้ง ให้บรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ขึ้นบัญชี และผ่านการพัฒนาแล้ว

#### วิธีการ

1. ให้ ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ประกาศรับสมัคร โดยระบุจำนวนตำแหน่งว่าง คุณสมบัติ หลักสูตร วิธีการคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชี ผู้ได้รับการคัดเลือก และข้อความอื่น ๆ ที่จำเป็น ให้ผู้สมัครทราบ

2. ให้ประกาศรับสมัครก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน และมีระยะเวลารับสมัครไม่น้อยกว่าห้าวัน

3. การสมัครเข้ารับการคัดเลือก ให้ยื่นใบสมัครตามแบบและวิธีการสมัคร ที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

4. อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา อาจแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น

5. ดำเนินการสอบข้อเขียนและประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งตามหลักสูตรที่กำหนด

6. ประกาศขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกและดำเนินการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7. เมื่อดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ให้ส่งสำเนาคำสั่ง จำนวน 1 ชุด ให้สำนักงาน ก.ค.ศ. ภายในเจ็ดวัน นับแต่วันออกคำสั่ง

กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ได้ ให้เสนอ ก.ค.ศ. พิจารณา

ทั้งนี้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ให้หมายถึง อ.ก.ค.ศ.ส่วนราชการหรือ  
หน่วยงานการศึกษาที่ อ.ก.ค.ศ. ตั้ง ด้วย

**3.1 หลักสูตรการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและ  
แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา**

การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ดำเนินการสอบข้อเขียน และประเมินความ  
เหมาะสมกับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

ภาค ก. การสอบข้อเขียน (คะแนนเต็ม 300 คะแนน)

1. ความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานในหน้าที่ (คะแนนเต็ม 100  
คะแนน)

1.1 การบริหารและการจัดการศึกษา

1.1.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในหน่วยงาน

1.1.2 การวางแผนพัฒนาการศึกษา

1.1.3 การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษา

1.1.4 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล

ครอบครัว เอกชน องค์กรต่าง ๆ สถาบันและสถานประกอบการ

1.2. การบริหารแผนและงบประมาณ

1.2.1 การวางแผนพัฒนาการศึกษา

1.2.2 การบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และสินทรัพย์

1.2.3 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

1.2.4 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้

งบประมาณ

1.2.5 การจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

1.3 การบริหารงานบุคคล

1.3.1 การวางแผนและดำเนินการบริหารงานบุคคล

1.3.2 การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 การบริหารงานวิชาการ



- ศึกษา
- 1.4.1 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.4.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้
  - 1.4.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
  - 1.4.4 การวัดและประเมินผล
  - 1.4.5 การนิเทศ ติดตาม กำกับ
  - 1.4.6 การประกันคุณภาพการศึกษา
  - 1.5 การบริหารงานทั่วไป
    - 1.5.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
    - 1.5.2 การจัดระบบงานธุรการในสถานศึกษา
    - 1.5.3 การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร
    - 1.5.4 การพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม
    - 1.5.5 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และ
- ท้องถิ่น
2. ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน  
(คะแนนเต็ม 100 คะแนน)
- 2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540
  - 2.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
  - 2.3 พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545
  - 2.4 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
  - 2.5 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546
  - 2.6 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547
  - 2.7 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547
  - 2.8 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีทางปกครอง พ.ศ. 2539

- 2.9 พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.  
2539
- 2.10 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
- 2.11 พระราชบัญญัติคุ้มครองสิทธิเด็ก พ.ศ. 2546
- 2.12 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 2.13 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547
- 2.14 กฎกระทรวง กฏ ก.ค.ศ. ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

### 3. ความรอบรู้ทั่วไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

- 3.1 นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และวาระ  
แห่งชาติ
- 3.2 แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการที่  
สังกัด
- 3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 3.4 พลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง
- 3.5 การบริหารยุคใหม่ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.6 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- 3.7 การพัฒนาระบบราชการ

### ภาค ข. การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

1. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)
2. สัมภาษณ์ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

ทั้งนี้ อ.ก.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา อาจกำหนดรายละเอียดหลักสูตรแต่  
ละภาคเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

3.2 หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้ง  
ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

โดยที่มาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติ ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน  
แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี  
คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่

ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ประกอบกับ ก.ค.ศ. ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ดังนั้น ก.ค.ศ. จึงกำหนดเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

#### หลักเกณฑ์

1. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาบุคคลก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง คือ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการแล้วแต่กรณีเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ท้ายหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการอาจร่วมกันดำเนินการก็ได้
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการอาจเพิ่มเติมเนื้อหาสาระและเวลาในการพัฒนา ตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้ตามความเหมาะสม
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา แล้ว
5. ผลการพัฒนาให้นำไปใช้ในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ภายใน 5 ปี นับตั้งแต่วันที่ผู้นั้นสำเร็จหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

#### วิธีการพัฒนา

1. การพัฒนาใช้วิธีการฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง หรือวิธีการอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม
2. การพัฒนา ประกอบด้วย 2 ภาค คือ
  - 2.1 ภาควิชาการ เป็นการฝึกอบรมตามหลักสูตร เป็นเวลา

120 ชั่วโมง

2.2 ภาคปฏิบัติ เป็นการนำความรู้วิชาการไปฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากสถานการณ์จริงในสถานศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการ กำหนด เป็นเวลา 60 ชั่วโมง ในเวลา 10 วันทำการ

3. การประเมินผลการพัฒนา ประเมิน 2 ส่วน คือ เวลาที่เข้ารับการพัฒนาและสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนา

**3.3 หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา**

#### หลักการ

หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหลักสูตรการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีลักษณะเป็นการ บูรณาการ มีความยืดหยุ่นทั้งเนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนา เพื่อให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถปรับให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและยึดผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

#### โครงสร้างของหลักสูตร

โครงสร้างของหลักสูตร ประกอบด้วย 2 ภาค คือ

1. ภาควิชาการ 120 ชั่วโมง (600 คะแนน)
2. ภาคปฏิบัติ 60 ชั่วโมง ในเวลา 10 วันทำการ (400 คะแนน)

#### รายละเอียดของหลักสูตร

1. ภาควิชาการ แบ่งออกเป็น 6 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา 12 ชั่วโมง

หมวดที่ 2 บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา 36 ชั่วโมง

หมวดที่ 3 เทคนิคการบริหารจัดการ 24 ชั่วโมง

## ชั่วโมง

หมวดที่ 4 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 18

หมวดที่ 5 การดูงาน 18 ชั่วโมง

หมวดที่ 6 การเสริมทักษะและประสบการณ์ 12 ชั่วโมง

หมวดที่ 1 ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจใน

ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา

เนื้อหา

1. งานวิชาการ

- 1.1 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.4 การวัดผลประเมินผล
- 1.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม
- 1.6 การประกันคุณภาพการศึกษา

2. งานบุคคล

- 2.1 การวางแผนและการดำเนินการบริหารงานบุคคล
- 2.2 การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. งานบริหารแผนและงบประมาณ

- 3.1 การวางแผนการพัฒนการศึกษา
- 3.2 การบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และสินทรัพย์
- 3.3 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 3.4 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้

งบประมาณ

- 3.5 การจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

4. งานบริหารทั่วไป

- 4.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การจัดระบบธุรการในสถานศึกษา

- 4.3 การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร
- 4.4 การพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม
- 4.5 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและ

### ท้องถิ่น

#### วิธีการ

1. บรรยาย
2. ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
3. นำเสนอและอภิปราย
4. อื่น ๆ

#### หมวดที่ 2 บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของ

#### ผู้อำนวยการสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานตาม บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

#### เนื้อหา

1. บทบาทของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะต่าง ๆ ได้แก่
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
  - 1.3 ผู้บังคับบัญชา
  - 1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 1.5 ผู้นำ
  - 1.6 ผู้ประสานงาน
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แก่
  - 2.1 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
    - 2.1.1 การบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรใน

#### สถานศึกษา

#### บุคลากรทางการศึกษา

- 2.1.2 การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและ

2.1.3 การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้าย การโอน การให้มี และ  
การเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1.4 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

2.1.5 การเสริมสร้างวินัย การดำเนินการทางวินัยและการ

ออกจากราชการ

2.2 การบริหารจัดการกิจการในสถานศึกษา

2.2.1 การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.2.2 การจัดการคุณภาพในสถานศึกษา

2.2.3 การจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา

2.2.4 การดำเนินงานในฐานะกรรมการและเลขานุการของ

คณะกรรมการสถานศึกษา

วิธีการ

1. บรรยาย
2. อภิปราย
3. กรณีศึกษา
4. การปฏิบัติงานกลุ่ม
5. การปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
6. สถานการณ์จำลอง
7. อื่น ๆ

หมวดที่ 3 เทคนิคการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหาร

จัดการสถานศึกษา

เนื้อหา

1. เทคนิคการบริหารจัดการ ได้แก่
  - 1.1 การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management)
  - 1.2 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
  - 1.3 การบริหารงานบุคคล (ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม)
  - 1.4 การให้อำนาจ (Empowerment)
  - 1.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 1.6 เทคนิคการทำงานเป็นทีม
- 1.7 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 1.8 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 1.9 การบริหารความเสี่ยง
- 1.10 เทคนิคการบริหารแบบใหม่
2. การใช้อำนาจทางปกครอง ได้แก่
  - 2.1 การออกกฎ
  - 2.1 การออกคำสั่งทางปกครอง
  - 2.1 การปฏิบัติการทางปกครอง

#### วิธีการ

1. ศึกษาด้วยตนเอง
2. บรรยาย
3. อภิปราย
4. กรณีศึกษา
5. การปฏิบัติงานกลุ่ม
6. การปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
7. สถานการณ์จำลอง
8. อื่น ๆ

หมวดที่ 4 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ  
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ด้าน  
วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

#### เนื้อหา

1. วินัยและการรักษาวินัย
2. คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร และการกำหนดมาตรฐานคุณธรรม  
จริยธรรมของสถานศึกษา

3. จรรยาบรรณวิชาชีพ

#### วิธีการ

1. ศึกษาด้วยตนเอง



2. บรรยาย
3. อภิปราย
4. กรณีศึกษา
5. การปฏิบัติงานกลุ่ม
6. การปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
7. สถานการณ์จำลอง
8. ฝึกปฏิบัติ
9. อื่น ๆ

#### หมวดที่ 5 การดูงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคิดค้นแนวคิดที่กว้างขวาง จากการดูงานจากสถานที่ต่าง ๆ นำมาเปรียบเทียบพัฒนา และปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

##### เนื้อหา

การดูงานสถานศึกษา 1 ครั้ง และหน่วยงานอื่น 1 ครั้ง

##### วิธีการ

1. ดูงาน
2. จัดทำโครงการ
3. เสนอรายงานและอภิปรายกลุ่ม

#### หมวดที่ 6 การเสริมทักษะและประสบการณ์

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา ให้เลือกกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

1. คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
2. ภาษาดังประเทศ
3. เทคนิคการนำเสนองาน
4. วิชาหรือกิจกรรมอื่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการเห็นว่าเหมาะสม

ว่าเหมาะสม

**วิธีการ**

1. จัดการฝึกอบรม
2. ฝึกปฏิบัติ

**ภาคปฏิบัติ**

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง และเกิดทักษะในการบริหาร สถานศึกษา

**เนื้อหา**

การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

**วิธีการ**

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหรือส่วนราชการกำหนด จำนวน 2 แห่ง ๆ ละ 5 วันทำการ
  2. รายงานผลการปฏิบัติงาน
- การประเมินผล**
- ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการ โดยพิจารณาจากเวลาเข้ารับการพัฒนาและสัมฤทธิ์ผลในการพัฒนา และให้มีเกณฑ์ผ่าน ดังนี้
1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด
  2. มีสัมฤทธิ์ผลในการพัฒนา ไม่น้อยกว่า 60 ของคะแนนรวมแต่ละภาค

#### 4. มาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเภท	ผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา
สายงาน	การสอน
	ชื่อตำแหน่ง
	ครูผู้ช่วย
	ครู
	ชื่อวิทยฐานะ
	ครูชำนาญการ
	ครูชำนาญการพิเศษ
	ครูเชี่ยวชาญ

		ครูเชี่ยวชาญพิเศษ
ประเภท		ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา
สายงาน		บริหารสถานศึกษา
		ชื่อตำแหน่ง
		รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
		ผู้อำนวยการสถานศึกษา
		ชื่อวิทยฐานะ
		รองผู้อำนวยการชำนาญการ
		รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
		รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
		ผู้อำนวยการชำนาญการ
		ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
		ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
		ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
สายงาน		บริหารการศึกษา
		ชื่อตำแหน่ง
		รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
		ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
		ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
		เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับพื้นฐาน
		เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา
		ชื่อวิทยฐานะ
		รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ
พิเศษ		
		รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
		ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
		ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ
ประเภท		บุคลากรทางการศึกษาอื่น
สายงาน		นิเทศการศึกษา

**ชื่อตำแหน่ง**

ศึกษานิเทศก์

**ชื่อวิทยฐานะ**

ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ

**มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ****ประเภท** ผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา**สายงาน** การสอน

ลักษณะงานทั่วไป สายงานการสอน มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการทำหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงาม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

**ชื่อตำแหน่ง**

ครูผู้ช่วย

ครู

**ชื่อวิทยฐานะ**

ครูชำนาญการ

ครูชำนาญการพิเศษ

ครูเชี่ยวชาญ

ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

**มาตรฐานตำแหน่ง****ชื่อตำแหน่ง** ครูผู้ช่วย

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา และมีหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา
4. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
5. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้
2. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ  
การให้ได้รับเงินเดือน  
ให้ได้รับเงินเดือนอันดับครูผู้ช่วย

### มาตรฐานตำแหน่ง

#### ชื่อตำแหน่ง ครู

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา
4. ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

5. ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน ตามศักยภาพ

6. ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประเมินพัฒนาการของผู้เรียน เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลา 2 ปี โดยผ่านการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.1 ผู้ดำรงตำแหน่งครูผู้ใดผ่านการประเมิน มีวิทยฐานะครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ หรือครูเชี่ยวชาญพิเศษ ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 คศ.3 คศ.4 หรือ คศ.5 ตามลำดับ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

ชื่อวิทยฐานะ ครูชำนาญการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจในสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน พัฒนาผู้เรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่หลักสูตรกำหนด และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ มีทักษะการจัดการเรียนรู้และประเมินผลที่เหมาะสมกับสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการ

เรียนรู้ของสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ ดำรงตำแหน่งครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาตรี 4 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาโท และ 2 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการ

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 และ ให้ได้รับเงินวิทยฐานะครูชำนาญการ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

##### ชื่อวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเอง และวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจในสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน พัฒนาผู้เรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการประยุกต์จากแนวทางที่หลักสูตรกำหนด และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะการจัดการเรียนรู้และประเมินผลที่เหมาะสมกับสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ และความแตกต่างของผู้เรียน สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

##### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1. ดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีและผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
2. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.3 และ ให้ได้รับเงินวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

##### ชื่อวิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเอง และวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจในสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบในระดับสูง มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัย และนำผลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับธรรมชาติของสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ และความแตกต่างของผู้เรียน รวมทั้งมีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

##### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1. ดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปีและผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือ
2. ดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการ มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
3. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.4 และ ให้ได้รับเงินวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ



## มาตรฐานวิทยฐานะ

### ชื่อวิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเอง และวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจในสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบในระดับสูง มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิจัยและพัฒนา สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง มีการถ่ายทอดและได้รับการยอมรับและมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ และความแตกต่างของผู้เรียน รวมทั้งมีการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ ดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีและผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ การให้ได้รับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.5 และให้ได้รับเงินวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญพิเศษ

### มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ

ประเภท ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

สายงาน บริหารสถานศึกษา

ลักษณะงานโดยทั่วไป สายงานบริหารสถานศึกษา มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบริหารกิจการของหน่วยงานการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

**ชื่อตำแหน่ง**

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

**ชื่อวิทยฐานะ**

รองผู้อำนวยการชำนาญการ

รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ผู้อำนวยการชำนาญการ

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

**มาตรฐานตำแหน่ง**

ชื่อตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้บริหารสถานศึกษา โดยช่วยปฏิบัติราชการในเรื่องต่อไปนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผล ประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
6. การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น

7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ

8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ.กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. ดำรงตำแหน่งครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับผู้มีปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า

3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.1 ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้ใดผ่านการประเมินมีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนดแล้ว ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 คศ.3 หรือ คศ.4 ตามลำดับ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

ชื่อวิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของ

สถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ  
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

**คุณภาพการปฏิบัติงาน** มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่  
กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มี  
ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล  
หรือการบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนา  
วิชาชีพ

มีทักษะในการบริหาร จัดการศึกษ ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา  
ปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้  
วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

**คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ** ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และผ่านการ  
ประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญ  
การ

การให้ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 และ  
ได้รับวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

**ชื่อวิทยฐานะ** รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

**หน้าที่และความรับผิดชอบ** ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดย  
ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของ  
สถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ  
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

**คุณภาพการปฏิบัติงาน** มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่  
กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มี  
ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล  
หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีการประยุกต์จาก  
แนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนเอง  
และพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะในการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เป็นผู้มีความ มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ ชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการ ประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.3 และ ได้รับวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

ชื่อวิทยฐานะ รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดย ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของ สถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานใน หน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มี ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัย และนำผลไป ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนานตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะอย่างสูงในการบริหาร จัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่ เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เป็นผู้มีความ มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือ
  2. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด
  3. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- การที่ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ ศส.4 และได้รับวิทยฐานะรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

### มาตรฐานตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้บริหารสถานศึกษา โดยช่วยปฏิบัติ

ราชการในเรื่องต่อไปนี้

1. บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจของสถานศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา

6. บริหารงบประมาณ การเงิน การพัสดุและทรัพย์สิน
  7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และร้องทุกข์
  8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  9. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน
  11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
  12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  13. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจ
  14. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย
- คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง**
1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้
  2. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ที่มีประสบการณ์บริหาร ไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า
  3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.1 ผู้ดำรงตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้ใดผ่านการประเมินมีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ ผู้อำนวยการ  
ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ หรือผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ ตามหลักเกณฑ์และ  
วิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนดแล้ว ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 คศ.3 คศ.4 หรือ คศ.5 ตามลำดับ  
มาตรฐานวิทยฐานะ

**ชื่อวิทยฐานะ** ผู้อำนวยการชำนาญการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับ  
บัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา  
การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ  
การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่  
กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มี  
ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล  
หรือการบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนและพัฒนา  
วิชาชีพ

มีทักษะในการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา  
ปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้มี  
วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา  
หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตาม  
หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการ

การให้ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.2 และ  
ได้รับวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ

มาตรฐานวิทยฐานะ

**ชื่อวิทยฐานะ** ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับ  
บัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา



การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

**คุณภาพการปฏิบัติงาน** มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีการประยุกต์จาก แนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาคน และพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะในการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เป็นผู้มีความมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

2. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

การให้ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ กศ.3 และได้รับวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

ชื่อวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับ

บัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

**คุณภาพการปฏิบัติงาน** มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัย และนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนาคนและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะอย่างสูงในการบริหาร จัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ

1. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือ
  2. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด
  3. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- การให้ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ กศ.4 และได้รับวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

#### มาตรฐานวิทยฐานะ

ชื่อวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

หน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา

บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

คุณภาพการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิจัยและพัฒนาสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา โดยมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง มีการถ่ายทอด ได้รับการยอมรับ และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ

มีทักษะอย่างสูงในการบริหาร จัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร จัดการศึกษา เป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น ส่งผลให้ครูและ

บุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาเกิดผลดีต่อคุณภาพการศึกษา เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

**คุณสมบัติเฉพาะสำหรับวิทยฐานะ**

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ หรือดำรง ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

การให้ได้รับเงินเดือนและวิทยฐานะ ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ ศค.5 และได้รับวิทย ฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

## 5. ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญที่นักจิตวิทยาทำไป ๆ ไปกล่าวถึง ได้แก่

1. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการแรงขับและเครื่องล่อ (The Needs Drive Incentive Theory) มีหลักการว่า ความต้องการของบุคคลจะเป็นแรงขับให้บุคคล แสดง พฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเครื่องล่อที่มีอยู่ เช่น เมื่อบุคคลต้องการอาหารจะเกิดความ หิวก็จะดิ้นรนให้ได้อาหารมาบำบัดความต้องการของคน เมื่อบุคคลอิ่มแล้วความต้องการก็หมด ไป เพราะร่างกายกลับคืนสู่สภาวะสมดุลแล้ว

2. ทฤษฎีสัญเร้า (Cue Stimulus Theory) สัญเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดง พฤติกรรม เช่น ปริญาเป็นสัญญาณให้นักเรียนที่สำเร็จ ม.6 ดิ้นรนให้ได้ปริญญา เป็นต้น

3. ทฤษฎีการเร้าอารมณ์ (Affective Arousal Theory) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมความ ต้องการได้ ถ้ามีการเร้าอารมณ์ เช่น ชายหนุ่มอยากเห็นรอยยิ้มของหญิงสาวจะเร้าอารมณ์ด้วย การชมว่า “วันนี้แต่งตัวเก๋ดี” หรือ “ชุดนี้สวยเป็นพิเศษ”

4. ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ (Cognitive Theory) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ถ้า ประสงค์จะรู้หรืออยากจะทำอะไร โดยการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า เช่น นักเรียนอยากรู้ บางเรื่องก็ถามครู โดยคาดหวังว่าจะยินดีด้วย

5. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) มีหลักการว่าการแสดงพฤติกรรม ของบุคคลเป็นการสนองความต้องการที่เก็บกดไว้ในจิตไร้สำนึก เช่น พี่แกล้งน้องเนื่องมาจาก ความโกรธที่เคยมีต่อคุณแม่ในครั้งก่อน ๆ

6. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) อับราแฮม มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น ออกเป็น 5 ชั้น คือ

6.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (survival Need) ได้แก่ ความต้องการในเรื่องของอากาศ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

6.2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต (Sefety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการอยู่อย่างมั่นคง และปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

6.3 ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

6.4 ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteen Needs) เป็นความต้องการดีเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จของบุคคล

6.5 ความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Achulization Needs)

7. ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinctual Theory) ทฤษฎีสัญชาตญาณอธิบายว่า ทั้งมนุษย์และสัตว์เกิดมาพร้อมด้วยโปรแกรมของพฤติกรรมชุดหนึ่ง ซึ่งทำให้มนุษย์และสัตว์มีการกระทำเกิดขึ้น เพื่อสนองความต้องการจำเป็นในการมีชีวิตรอด สัญชาตญาณจะผลักดันให้ทั้งมนุษย์และสัตว์มีแรงหรือพลังในการกระทำที่มีทิศทาง เช่นสัญชาตญาณการสืบพันธุ์จะผลักดันให้มนุษย์และสัตว์มีพฤติกรรมทางเพศเกิดขึ้น เป็นต้น

สรุปแล้ววัตถุประสงค์หลักของการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจก็คือเพื่อทราบว่า ทำไมมนุษย์จึงกระทำการต่าง ๆ เพราะแรงจูงใจอะไร มีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไรต่อพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ

### 5.1 ความหมายของแรงจูงใจ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 138) ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจ คือ กระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง ถ้ามีแรงจูงใจมาก พฤติกรรมจะมีมาก

วรรณิ ลิ้มอักษร (2543 : 125) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ คือ แรงที่ทำให้บุคคลพยายามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเป้าหมายเพื่อลดความไม่สบายใจ หรือลดความเครียดที่ถูก

กระตุ้นโดยบุคคลหรือถูกกระตุ้นโดยสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ง่ายเมื่อบุคคลกำลังขาดแคลนหรือสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง การขาดแคลนหรือการสูญเสียดังกล่าวทำให้บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แรงจูงใจจึงมีหน้าที่ทั้งการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมด้วย

สุปาณี สนธิรัตน์ (2545 : 187) ให้ความหมายคำว่าของแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2540 : 99) ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจ คือ พลังแรงภายในของบุคคล (หรือสัตว์) ที่ทำให้คนเรา(หรือสัตว์) เกิดพฤติกรรมและความคุมแนวทางของพฤติกรรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ดังนั้นแรงจูงใจ เป็นพลังกระตุ้นให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งแรงจูงใจอาจเกิดจากการจูงใจภายในหรือภายนอก โดยมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อย่างมาก

## 5.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

### 5.2.1 ลักษณะสำคัญของแรงจูงใจ

- 1) เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม
- 2) เป็นสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้นให้อินทรีย์ไม่อยู่นิ่ง
- 3) เป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง (เช่น เมื่อคนเกิดแรงจูงใจ คน

ต้องได้รับการตอบสนองอาจเป็นรางวัล สิ่งของเป็นการเสริมแรงเสมอ)

### 5.2.2 อานาจหรืออิทธิพลของแรงจูงใจ

- 1) ทำให้สภาพร่างกายเปลี่ยนแปลงไป
- 2) ทำให้สภาพอารมณ์เปลี่ยนแปลง
- 3) ก่อให้เกิดนิสัยความเคยชิน
- 4) ช่วยสร้างความรู้สึกรัก ความเชื่อ ทศนคติ คุณค่า
- 5) ทำให้เกิดความมุ่งมั่นหวัง อยากรได้สิ่งต่างๆ และจัดการปรับปรุง

สิ่งแวดล้อมเสียใหม่

### 5.3 ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด (Survival Motives) เป็นแรงจูงใจที่จะช่วยให้เราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ แรงจูงใจชนิดนี้มักจะสัมพันธ์กับสิ่งเบื้องต้นที่คนเราต้องการในชีวิต เช่น อาหาร อากาศ น้ำ การขับถ่าย ฯลฯ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในสังคม อาจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากสิ่งเร้าที่เป็นบุคคล หรือ จากวัตถุที่มองเห็นจับต้องได้ หรือ มาจากภาวะทางสังคมที่มองไม่เห็นก็ได้ เช่น การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การเป็นผู้นำ การสร้างมิตร เป็นต้น

3. แรงจูงใจเกี่ยวกับตนเอง (Self Motives) แรงจูงใจชนิดนี้ค่อนข้างจะซับซ้อนพอสมควร และเป็นสิ่งผลักดันให้เราพยายามปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น เช่น แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน หรือความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

โดยสรุปแล้วแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในการแสดงออก มีผลทำให้สภาวะร่างกาย อารมณ์ ความรู้สึก ทัศนคติ และความต้องการเปลี่ยนแปลงไป

### 6. ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคคล คนทุกคนต้องมีการตัดสินใจไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม ซึ่งอาจจะอยู่บนพื้นฐานของสัญชาตญาณหรือประสบการณ์มากกว่าการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ ในขณะที่โลกของเรามีความสลับซับซ้อน ทำทายมากยิ่งขึ้น ต้องอาศัยวิธีการ ประสบการณ์ ที่มีระบบมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจ (วุฒิชัย จานง. 2546 : 15)

การใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ (Experience & Judgment) ดูเหมือนว่าผู้ทำการตัดสินใจโดยทั่วไปมักใช้เทคนิควิธีการอย่างกว้างขวางทั้งนี้เพราะเหตุว่า ถ้าเราได้พิจารณาถึงลักษณะการตัดสินใจ ซึ่งถ้าจะแบ่งแยกเบื้องต้นออกได้เป็น 2 ประการ คือ ประการแรกเป็นการตัดสินใจตามแนวทางการตัดสินใจที่เคยทำมาแล้ว อีกประการหนึ่งเป็นการตัดสินใจตามแนวทาง ซึ่งไม่เคยมีการตัดสินใจนั้นมาก่อน ซึ่งประการแรกจะเห็นได้ว่าตามดุลยพินิจส่วนตัวเป็นเรื่องที่กล่าวได้ว่าถูกต้องเหมาะสม เพราะเหตุว่า การตัดสินใจเหล่านั้นได้เคยปฏิบัติมาแล้ว เมื่อได้พบปัญหาที่เกิดขึ้น ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันมากก็จะใช้วิธีการหรือแนวทางที่เคยปฏิบัติอย่างได้ผลมาแล้วมาทำการตัดสินใจก็เป็นได้ เพราะฉะนั้นในการพิจารณาอะไรก็ตามที่เราจะเห็น

ว่าการตัดสินใจ ตามผลของการตัดสินใจมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ และความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นเมื่อเป็นปัญหาในกรณีนั้น ไม่เคยตัดสินใจมาก่อน

**การรีรอ (Delay Tactics)** เทคนิควิธีนี้จะไม่ปรากฏในข้อเสนอแนะใดๆ ว่าการตัดสินใจควรจะต้องรีรอไว้ก่อน หมายถึงว่าได้ตัดสินใจแล้วว่าจะรีรอไว้ก่อน แต่ในทางปฏิบัติจะเห็นอยู่โดยทั่วไปว่าการตัดสินใจมักจะใช้วิธีการรีรอ ยังไม่ทำการตัดสินใจในเรื่องที่ควรต้องตัดสินใจในขณะนั้น โดยการเก็บเรื่องราวหรือรีรอเรื่องไว้ก่อน ซึ่งในบางครั้ง บางกรณีอาจจะเกิดเหตุบังเอิญว่าสถานการณ์ได้แปรเปลี่ยนไปทำให้ปัญหานั้นๆ หดไป แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในลักษณะเช่นนี้น้อยมากและอาจจะเสี่ยงเกินไปที่ต้องรีรอการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง แต่ผู้ทำการตัดสินใจก็ยังนิยมใช้เทคนิคนี้อยู่มากจริงๆ ที่ยังมีอันตรายของการรีรออย่างมาก

**การใช้ตัวแบบในเชิงปริมาณ (Quantitative Model)** ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นข้อที่เสนอแนะ ตลอดจนวิธีปฏิบัติ ที่ให้ใช้วิธีการปฏิบัติที่ให้ใช้วิธีการในเชิงปริมาณเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีเหตุมีผลมากยิ่งขึ้นตัวอย่างเช่น ในกรณีของสถานการณ์แห่งความเสี่ยงเราจะเห็นว่าทฤษฎีของความน่าจะเป็นเข้ามามีบทบาทอย่างเต็มที่ในการกำหนดว่า ทางเลือกแต่ละทางที่กำหนดนั้น มีความน่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อคิดคำนวณค่าแห่งความคาดหมาย (Expected Value) หมายความว่า ทางเลือกแต่ละทางจะต้องให้ค่าความคาดหมายมากน้อยต่างกัน ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าผู้ทำการตัดสินใจจะเลือกทางเลือกซึ่งให้ค่าความคาดหมายนั้นออกมาสูงสุด

ในกรณีเช่นนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ค่อนข้างง่ายที่สุดในการเอาเทคนิควิธีในเชิงปริมาณเข้ามาใช้ แต่เทคนิควิธีในเชิงปริมาณได้พัฒนาไปไกลมากถึงขั้นที่ทำการวิจัยในการปฏิบัติการ (Operation Research) นั่นก็หมายความว่า ได้มีการสร้างตัวแบบความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ต่างๆ ออกมาเพื่อเปรียบเทียบว่า ผลลัพธ์ที่ออกมาแต่ละระดับแบบหรือว่าแต่ละประเภท จะให้ค่าความคาดหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งเมื่อถึงขั้นนี้ก็จะเห็นได้ว่าเครื่องมือเครื่องใช้ มีบทบาทมากในการสร้างสภาพการเลียนแบบ (Simulation) ว่า ถ้าหากว่าตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งได้มีการเปลี่ยนค่าไปแล้ว ผลลัพธ์ออกมาในรูปใดในการพยายามแปรค่าของตัวแปรเหล่านี้ จะทำให้ผู้ทำการตัดสินใจได้มองเห็นทางเลือกละเอียดมากยิ่งขึ้น

**วิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)** ในกระบวนการวิธีหรือเทคนิควิธีทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์นั้น จะทำได้ด้วยตัวคนๆ เดียวก็ได้ แต่ถ้าจะทำให้ดีขึ้น ถ้าหากว่าทำเป็นกลุ่มด้วยวิธีการง่ายๆ เริ่มต้นจากคนๆ เดียว ก็เป็นลักษณะการที่ตัวบุคคลนั้นพยายามสอบถามปัญหาต่างๆ ดูว่ามีทางเลือกความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่

ออกมาในรูปแบบบ้างคือยอมรับสภาพความเป็นจริงของอุปสรรคทางด้านจิตวิทยาตลอดจน ประเพณี วัฒนธรรมต่างๆ และพยายามรวบรวมประสบการณ์ และความเป็นจริงที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันนี้ เข้ามาสร้างรูปแบบของความเข้าใจในสถานการณ์ที่จะช่วยในการประเมินค่า ทางเลือกแต่ละทาง

อย่างไรก็ตาม เมื่อได้พูดถึงเทคนิควิธีการตัดสินใจนี้ มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า ใน เทคนิคแต่ละวิธียังมีระดับหรือดีกรีของการใช้เทคนิควิธีดังกล่าว หรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม นั้น มิได้หมายความว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งจะมีการอภิปรายประชุมถกปัญหากัน แต่ อาจเป็นไปได้ว่าเริ่มต้นมีการปรึกษากัน แต่การตัดสินใจครั้งสุดท้ายอยู่ที่ผู้จัดการหรือผู้ทำการ ตัดสินใจเรื่อยไป จนกระทั่งถึงระดับผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นและหาข้อยุติลงให้ได้ ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรัชญาแนวความคิด ความเชื่อทัศนคติ และค่านิยมของแต่ละองค์การ ถึงแม้จะเลือกเทคนิควิธีใดวิธีหนึ่งในการตัดสินใจ ก็ยังมีระดับ ของการใช้เทคนิควิธีต่างๆ เหล่านั้นอีกด้วย

ความมีเหตุผลของการตัดสินใจ (Rational Decision Making) ในท้ายที่สุดของ หลักการหรือทฤษฎีในการตัดสินใจ ก็เป็นความมุ่งหมายของการตัดสินใจ ซึ่งโดยทั่วไปก็คือ ความมีเหตุผล (Rationality) ของการตัดสินใจ ซึ่งปัญหาเรื่องของการมีเหตุผล เป็นปัญหา ความคู่กันกับเรื่องของการตัดสินใจนั่นเอง ทั้งนี้เพราะเหตุว่าการตัดสินใจหลายอย่างเมื่อผู้ทำ การตัดสินใจได้ตัดสินใจแล้ว ผู้ที่จะทำการปฏิบัติตามหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าการ ตัดสินใจอาจจะไม่มีเหตุผลเพียงพอ

การตัดสินใจโดยทั่วไป เป็นเรื่องของการตัดสินใจเลือกทางเลือก อย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับการแก้ปัญหาเน้นการเลือกทางเลือกที่มีหลายทาง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วย ความราบรื่น คำว่า การตัดสินใจ (Decision Making) บางคนใช้คำว่า การสั่งการการตัดสินใจสั่ง การ หรือการวินิจฉัยสั่งการนั้นมีความหมายเหมือนกัน ในที่นี้จะใช้คำว่า การตัดสินใจ การ ตัดสินใจเป็นศิลป์และภารกิจที่สำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน หากการตัดสินใจผิดพลาด แล้ว อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ จะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการดำเนินการตัดสินใจ เพื่อให้งานนั้นบรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด

## 6.1 ความหมายของการตัดสินใจ



นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ ดังนี้ คือ

ภิญโญ สาร (2519 : 70) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม
2. เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริง

สำราญ ไชยสร (2527 : 106) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้เหตุผลพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกตั้งแต่ 2 ทางขึ้นไป เพื่อที่จะหาทางออกไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

โยธิน สันสนุทธ (2535 : 113) ได้ให้ความหมายว่า การตกลงใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือการยอมรับทัศนคติหนึ่งทัศนคติใด

ประชุม รอดประเสริฐ (2539 : 253) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานใด ๆ ไว้หลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบประเมินผลทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวเพื่อนำไปดำเนินงาน

สตีล คองคำ (2542 : 100) ได้สรุปความหมายการตัดสินใจ ว่า หมายถึง การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทาง ซึ่งคิดว่าดีที่สุด โดยอาศัยข้อกฏเกณฑ์ที่มีอยู่รวมถึงประสบการณ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจด้วย

อรุณ รักธรรม (2542 : 182) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ทองทิพา วิริยะพันธุ์ (2545 : 116) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความคิด และการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือตกลงใจในการเลือกทางเลือกใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

นัทรี แสงทองศรีกลม (2547 : 20) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การคิดพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทาง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สุวกิจ ศรีปัดดา (2547 : 79) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องระหว่างการคิดการกำหนดและการพิจารณาทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกทางเลือกเพียงทางเดียว แล้วนำไปสู่การปฏิบัติการตามทางเลือกนั้น

มอร์ริส (Morris, 1964 : 9) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความนึกคิดในการเลือกวิธีทางต่างๆ ซึ่งอาจเป็นรูปของจินตนาการหรือการใช้ตัวแบบที่แน่นอน

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959 : 79) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจไม่ใช่เป็นศูนย์กลางของการบริหารเท่านั้น แต่เป็นหลักที่สำคัญกว่าอย่างอื่นทั้งหมด จึงถือว่าเป็นหัวใจของการประสานงานและกระบวนการบริหาร

จากความหมายของการตัดสินใจ ที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านสามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจหมายถึง การเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่โดยพิจารณาอย่างรอบคอบ และเมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือการเลือกทางเลือกโดยถือเอาเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเพื่อพิจารณาเลือกทางปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 6.2 ความสำคัญในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องประเชิญกับปัญหาภายใต้สภาพการณ์ต่างๆ อยู่เสมอปัญหาบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่สำคัญ บางอย่างอาจไม่สำคัญ แต่ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารเพราะการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เป็นการแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตัดสินใจเพื่อเลือกสรรวิธีทางที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าเป็นวิธีทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารจะกระทบกระเทือนต่อคนจำนวนมากถ้าผู้บริหารต้องตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมกิจการของหน่วยงานย่อมเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดอาจเกิดผลเสียต่อหน่วยงาน และอาจมีผลต่อความคงอยู่หรือสลายไปของหน่วยงานก็ได้ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างมากมาจนถือเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงานและเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เพราะผลจากการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องจะช่วยให้การดำเนินการกิจของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กิญญา สาธร (2519 : 65-66) กล่าวว่า หากจะพิจารณาการบริหาร อันหมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การหาบุคคลมาทำงาน การสรรหาและการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงาน การติดตาม การควบคุมและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของแผนงานนั้น จะเห็นได้ว่าทุกขั้นตอนที่กล่าวมานั้น จะต้องมีกระบวนการการตัดสินใจแฝงอยู่ตลอดเวลา

ไม่เช่นนั้น จะสรุปหนึ่งว่า ในการจัดการหรือการบริหารงานในองค์กรนั้นเป็นไปโดยอัตโนมัติ

อรุณ ริกธรรม (2526 : 419-420) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานหรือการจัดการ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์เช่นนั้น ขึ้นต่อไปจะต้องมีการกำหนดนโยบายหรือกลวิธีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น นับว่าเป็นการตัดสินใจอีกขั้นหนึ่งที่จะทำการเลือกสรรวิธีทางที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิธีทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้นๆ ได้

แม็คคาร์นี่ (Mccamy, 1984 : 19) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นแก่นสำคัญของการบริหาร ซึ่งงานหรือกระบวนการอย่างอื่นทั้งหมดขึ้นอยู่กับตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งถึงกระบวนการและขั้นตอนของการตัดสินใจ เพื่อจะได้วินิจฉัยสั่งการให้ถูกต้องและเหมาะสม และจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การตัดสินใจได้รับการยอมรับในความสำคัญที่มีต่อการบริหารตลอดมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาค้นคว้าในแนวใดก็ตาม มักจะต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจควบคู่กันไปกับการเรียนทฤษฎีทางการบริหารเสมอ ในแนวทางการบริหารถือว่า

1. ในการบริหารหน่วยงานของผู้บริหารจะต้องทำงานในด้านการตัดสินใจส่งการพอๆ กับการลงมือปฏิบัติ แต่เดิมผู้บริหารมักจะเน้นในการลงมือปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ ต่อมาในสมัยปัจจุบันผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

2. หน้าที่หลักของการบริหารก็คือ การควบคุมและอำนวยความสะดวกของกระบวนการตัดสินใจให้เหมาะสม

3. การตัดสินใจได้รับการยกย่องเรื่อยมาว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่สำคัญมากทางการบริหาร

จากความสำคัญของการตัดสินใจที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมากจนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การตัดสินใจที่ถูกต้อง สุขุม รอบคอบ จะทำให้การบริหารงานก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจผลที่ได้จากการตัดสินใจของผู้บริหาร ย่อมมีผลต่อการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งความสำคัญของการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของการตัดสินใจเป็นสำคัญ

### 6.3 ประเภทการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง หลายรูปแบบ ปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบหรือประเภทการตัดสินใจของผู้บริหารมีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ ดังนี้

สติชัย กองคำ (2542 : 105-106) แบ่งประเภทของการตัดสินใจ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามีลักษณะประจำและทำซ้ำ การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการตัดสินใจจำนวนจำกัด ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกรู้อย่างแน่นอน เช่น ผู้บริหารโรงเรียน อาจจะรู้จากประสบการณ์ว่าเขาควรจะประชุมผู้ปกครองนักเรียนในวันเปิดภาคเรียนเมื่อไหร่ และมีวาระการประชุมอะไรบ้าง ซึ่งการตัดสินใจอาจจะเกิดขึ้นเรียบร้อยแล้ว การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าส่วนใหญ่จะถูกตัดสินใจโดยนิสัยและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน

2. การตัดสินใจแบบวิเคราะห์ (Analytical Decision) การตัดสินใจแบบวิเคราะห์เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อนที่มีตัวแปรของการตัดสินใจเป็นจำนวนมาก ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกการตัดสินใจสามารถคำนวณได้ ปัญหาของกระบวนการเรียนการสอน หรือการบริหารมีลักษณะดังกล่าว ดังนั้น การวิจัยเพื่อหาคำตอบและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจะเป็นผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพราะการวิจัยได้อาศัยวิธีการทางสถิติเข้ามาช่วย จึงเป็นวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมในทางหนึ่ง

3. การตัดสินใจแบบดุลยพินิจ (Judgmental Decision) การตัดสินใจแบบดุลยพินิจเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เป็นตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนจำกัด แต่ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกของการตัดสินใจไม่รู้แน่นอน เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงผลที่จะได้รับกับการลงทุนว่าคุ้มค่าหรือไม่ การใช้ดุลยพินิจที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้น เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจแบบดุลยพินิจมีหลายอย่าง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ และแนวโน้มของสถานการณ์ เป็นต้น

4. การตัดสินใจแบบปรับตัว (Adaptive Decision) การตัดสินใจแบบปรับตัวเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เป็นปัญหาของการตัดสินใจอยู่เป็นจำนวนมาก และผลลัพธ์ไม่สามารถคาดคะเนได้ เนื่องจากความซับซ้อน และความไม่แน่นอนของปัญหา ผู้ตัดสินใจ

ไม่สามารถเห็นพ้องกันในลักษณะหรือกลยุทธ์ของการตัดสินใจของพวกเขาได้ ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องใช้บุคคลหลายฝ่ายที่มีความรู้ทางเทคนิคแตกต่างกันหลายอย่าง ในกรณีดังกล่าวกลยุทธ์ของการตัดสินใจและการดำเนินงานต้องถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง เพื่อรับเอาเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ

สมบูรณ พรณภพ (2534 : 21) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ 2 วิธี คือ

1. แบ่งตามกิจกรรมทางการบริหาร จำแนกเป็น 2 ประเภท ดังนี้
  - 1.1 การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดหรือวางนโยบาย
  - 1.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติการเลือก
2. แบ่งตามปัญหาของการบริหาร จำแนกเป็น 2 ประเภท ดังนี้
  - 2.1 การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาประจำวันและปัญหาที่อาจจะเกิดจากการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ประจำหรือปัญหาที่เกิดจากงานประจำหรืองานอื่น เป็นปัญหาที่ไม่ค่อยยุ่งยาก เพราะมีระเบียบแบบแผนอยู่แล้ว
  - 2.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาหลัก ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจะมีผลกระทบกระเทือนต่อนโยบายหลักของหน่วยงานส่วนมาเป็นปัญหาที่ไม่อาจจะตัดสินใจได้ด้วยการอาศัยกฎหมายระเบียบแบบแผนอย่างเด็ดขาด จะต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบและต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารด้วย

สมยศ นาวิการ (2537 : 15) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า กับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
2. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน ความเสี่ยงภัยและความไม่แน่นอน

โดยสรุปแล้ว การตัดสินใจอาจจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การตัดสินใจตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและอำนาจหน้าที่ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในนโยบายที่วางไว้ที่เกิดขึ้นเป็นกิจวัตร
2. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้

ความสามารถ ประสบการณ์ข้อมูล ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ประกอบการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เพื่อพัฒนานโยบายใหม่ ๆ

#### 6.4 กระบวนการตัดสินใจ

ในการบริหารองค์การใดๆ ย่อมมีเรื่องต่างๆ ให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาการใช้กระบวนการตัดสินใจ ที่ถูกต้องและเหมาะสม มีระเบียบขั้นตอนจะทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นักวิชาการได้ให้ความเห็น และกำหนดขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ในลักษณะคล้ายๆ กัน ดังนี้

ลูมิซซี่ จ้านงค์ (2523 : 4-7) แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจเป็น 6

ขั้นตอน คือ

1. การแยกแยะปัญหา หรือการค้นคว้าหาข้อเท็จจริงในตัวปัญหาออกมา เพื่อสร้างความมั่นใจ และรู้ดีว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว

2. การหาข่าวสารเกี่ยวกับปัญหานั้น

3. การประเมินค่าข่าวสาร

4. การกำหนดค่าข่าวสาร

5. กำหนดทางเลือกทางเลือก

6. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ

กริฟฟิธ (Griffiths. 1959 : 94) ได้เสนอแนะไว้ว่า การตัดสินใจ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาว่าปัญหาคืออะไร แล้งวางขอบเขตของปัญหานั้น

2. วิเคราะห์การประเมินผลปัญหานั้น

3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อการประเมินทางเลือกหรือ

การตัดสินใจ

4. รวบรวมข้อมูล

5. หาทางเลือกหรือวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

ไซมอน (Simon. 1960 : 2) ได้ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนของการตัดสินใจควรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การศึกษาสถานะแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลใน

การตัดสินใจ

2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อ

กำหนดทางเลือกของการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

เทอร์รี่ (Terry. 1977 : 129) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพควรมีขั้นตอนดังนี้

1. เข้าใจและเห็นความสำคัญของการตัดสินใจ
2. ตั้งกฎเกณฑ์ของการตัดสินใจขึ้น
3. จัดลำดับความสำคัญและข้อจำกัดของกฎเกณฑ์การ

พิจารณา

4. ค้นหาทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อใช้พิจารณาการตัดสินใจ
5. ประเมินผลทางเลือกแต่ละทางพร้อมด้วยกฎเกณฑ์ที่

เชื่อถือได้โดยเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

โดยสรุป กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย

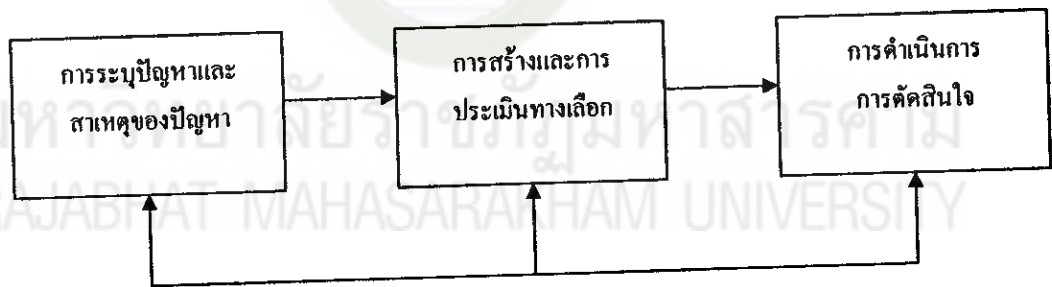
ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การระบุปัญหาและพิจารณาสาเหตุของปัญหา
2. การสร้างทางเลือกแก้ปัญหาและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ที่สุด

3. การดำเนินการตัดสินใจและการติดตามผล

ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงกระบวนการตัดสินใจ

## 7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร

### 7.1 ความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จของงาน งานจะสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับบุคคล บุคคลในการบริหารงานประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้บริหารงานหรือหัวหน้างานหรืออาจไม่ใช่ก็ได้ ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วย ภาวะผู้นำเป็นของคู่กัน

กับการบริหาร กลุ่มต้องการความเป็นผู้นำสำหรับลดความไม่แน่นอนและความสับสน ถ้ากลุ่มดำเนินไปด้วยความราบรื่นความเป็นผู้นำก็ไม่เป็นสิ่งที่จำเป็นเท่าไรนัก ความเป็นผู้นำมีผลที่สำคัญต่อขวัญกำลังใจของกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพราะหน้าที่สำคัญของความเป็นผู้นำก็คือการทำให้กลุ่มไปสู่เป้าประสงค์ของกลุ่ม หากปราศจากความเป็นผู้นำองค์กรจะมีแต่ความยุ่งเหยิง ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของความสำเร็จของกลุ่ม คำกล่าวต่อไปนี้เป็นคำยืนยันได้เป็นอย่างดีถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำ “ถ้าเรามีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาร้ายแรงต่างๆ ของประเทศชาติลงจะถูกแก้ไขได้สำเร็จ” (โยธิน ศันสนบุตร. 2535 : 126) ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีแยกออกจากกันได้ยาก ชอร์ (Shaw. 1982 : 26) มีความเห็นว่า ก่อนอื่นควรแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership) แม้ว่าสองคำนี้ บางทีก็มีการใช้แทนกัน แต่มีลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่แตกต่างกัน คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ส่วนผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายใน โครงสร้างของกลุ่มหรือหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ในหน่วยงานนั้นๆ

ค่านิยมของความเป็นผู้นำ ต่อไปนี้เป็นค่านิยมของความเป็นผู้นำการตีความหมายต่างกันของความเป็นผู้นำในค่านิยมเหล่านี้จะทำให้สามารถเข้าใจความหมายของความเป็นผู้นำได้ลึกซึ้งและชัดเจนยิ่งขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 24) ได้กล่าวเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางการศึกษาในหนังสือพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาว่า ผู้นำที่ดีต้องใช้ปัญญาให้มากๆ ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย และควรใช้หลักการบริหารด้วยการใช้ธรรมะ พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นเครื่องช่วยให้ความเป็นผู้นำประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ โรเนลด์ สเตดท์และคณะ. (Ronald W. Stadt and others. 1973 : 53) ได้สรุปเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
  2. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นได้ช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง
  3. มีความสามารถในการสื่อสารความคิด มีสุขภาพแข็งแรงและมีสุขภาพจิตดี
  4. มีสติปัญญาเฉียบแหลม มีความสามารถในการจัดรูปแบบงาน
- ประชุม โปธิกุล (2548) กล่าวว่าสิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ มีดังนี้



1. ผู้นำมีผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องให้หนัก แต่ถ้านักเลงเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตาม การนิเทศ แสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตามเพราะเกิดความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้น ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงาน เป็นผู้นำตามภาวะผู้นำแต่ไม่ใช่ผู้บริหาร

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ Zalesnik ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในขบวนการที่จะนำไปเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่านับถือทรนงค์ กว้างไกล จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

3. ผู้นำต้องรู้จักลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์การและความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตามผู้บริหารปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ผู้นำต้องรู้ความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ ผู้นำก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบความต้องการและความพึงพอใจของตนเองได้

จากการศึกษาความเป็นผู้นำนั้น พอสรุปได้เป็นแนวทางของความเป็นผู้นำไว้ว่าควรจะมีลักษณะในภาพรวมได้ ดังนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงานรักความยุติธรรม รักความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องมีความตั้งใจ โน้มหน้าให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความรับผิดชอบในส่วนที่ตนเองและส่วนเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติ ต้องมีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถพิเศษในการชักจูงบุคคลในหน่วยงานให้ทำงานอย่างมีความสุข

### 7.1.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่สำคัญมีดังนี้

1) ทฤษฎีลักษณะพิเศษของผู้นำ (Trait Theory of Leadership) หรือ ทฤษฎีวีรบุรุษ (The Great man Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่า ผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษโดยกำเนิดที่เกิดมาเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ส่วนใหญ่จะพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือโหงวเฮ้ง (ปัญญาลักษณะ) ของบุคคล อันประกอบด้วยลักษณะเด่น 4 ประการ คือ (Keith. 1967 : 8-15) คือ

1. เฉลียวฉลาด ผู้นำต้องฉลาด จึงจะสามารถนำองค์การพัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง
2. บรรลุวุฒิภาวะทางสังคม ผู้นำต้องมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ วางตัวดี พูดน้อย ฟังมาก และมีความอดทน
3. มีความมุ่งมั่นและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำต้องมีไฟแรงเสมอ จึงจะสามารถนำองค์การธุรกิจพัฒนาต่อไปได้
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้นำต้องเก่ง เข้ากับคนได้ทุกระดับและทุกประเภท

## 2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่า การเป็นผู้นำในองค์การธุรกิจ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ เช่น คุณจิน โสภณพานิช อดีตผู้นำของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้ถึงแก่กรรมในสถานการณ์เช่นนี้ ทายาทก็จะได้รับมรดกเป็นผู้นำต่อไป และในรายชื่อของคุณวินัย เสริมศิริมงคล ผู้นำของบริษัทพาด้า จำกัด ได้ถึงแก่กรรม ทายาทก็จะได้รับมรดกเป็นผู้นำของบริษัทต่อไป

อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำตามทฤษฎีนี้ เรดดีน (Reddin. 1970 : 46-47,242) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามสถานการณ์ของสังคม ได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Dominant Styles) คือลักษณะของผู้นำที่อาจเน้นเรื่องงาน หรือเน้นเรื่องคนมากน้อยแตกต่างกัน หรืออาจเน้นทั้งงานและทั้งคนก็ได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในยุคนั้น ๆ
2. ผู้นำแบบผู้ให้การสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) คือลักษณะของผู้นำที่เน้นในเรื่องการให้การสนับสนุนทุกรูปแบบ เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำอาจให้การสนับสนุนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่นในสถานการณ์น้ำมันขึ้นราคา ผู้นำในองค์การจะให้การสนับสนุนการให้บริการเรื่องรถยนต์น้อยลง เป็นต้น
3. ผู้นำแบบสังเคราะห์ในการบริหาร (Synthesis Styles) คือลักษณะของผู้นำที่เน้นทั้งด้านงาน คน และประสิทธิผล จะเน้นอะไรเล็กน้อยเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทั้งสิ้น

ผู้นำทั้ง 3 ประเภทนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน  
เรดคิน ได้แบ่งลักษณะของผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็น  
หลัก แบ่งผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นลักษณะของผู้นำที่ขาด  
ความก้าวหน้า ไม่มีผลงานโดดเด่นชัด ทำงานด้วยความจำเจ ลักษณะของผู้นำดังกล่าว แบ่งได้  
เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทันท่า (Deserter) เป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่มี ความสนใจ  
ในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มี  
มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์  
ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือ  
คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบไว้  
ให้ได้

1.3 ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว  
มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน  
ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า  
ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง  
แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อถือนในตนเอง จะใช้วิธีการ  
ประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง เป็นลักษณะของผู้นำที่มี  
ผลงานอยู่ในระดับสูง มีความก้าวหน้าในผลงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะของ  
ผู้นำดังกล่าวแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้รักษากฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับ  
ความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด  
และประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผน  
อย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน  
ผู้นำเช่นนี้ พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

2.2 ผู้พัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม มีความสุภาพ นุ่มนวล และไม่ใช้วิธีการรุนแรง

2.3 ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผยยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

### 3) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Personal Behavioral Theories)

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าผู้นำย่อมมีลักษณะบุคลิกภาพหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทฤษฎีดังกล่าวจัดเป็นทฤษฎีย่อย ๆ ในการจัดแบ่งประเภทของผู้นำได้หลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การพิจารณาประเภทของผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ

ฮาล์พินและวินเนอร์ (Halpin and Winer. 1966 : 211-217) ได้แบ่งประเภทของผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ

3.1.1 ผู้นำที่เน้นเรื่องคนเป็นหลัก (Employee - Oriented Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญในเรื่อง “คน” เป็นอันดับแรก เขาจะตระหนักเสมอว่า งานจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ “คน” เขาจะสรรหาคณะ ทั้งแก่คนและแก่งานเข้าสู่องค์การ สร้างความเป็นมิตร ให้ความรักนับถือ ขอมรับซึ่งกันและกัน ถือว่าทุกคนมีเกียรติและหาวิธีการพัฒนา สร้างขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ

3.1.2 ผู้นำที่เน้นเรื่องงานเป็นหลัก (Task- Oriented Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญในเรื่อง “งาน” เป็นอันดับแรก จะไม่คำนึงถึงความลำบากหรือเรื่องส่วนตัวของบุคลากร บางครั้งองค์การมีงานเร่งด่วน (น่าจะสั่งการให้บุคลากรทุกคนทำงานพิเศษหลังเลิกงาน โดยไม่ฟังข้อโต้แย้งและบางรายบุคลากรต้องเสียบกับเมื่อกลับบ้านดึก ๆ ผู้นำประเภทนี้ขอมสูญเสียบุคลากรแต่ไม่ขอมเสียงาน

### 3.1.3 ผู้นำที่เน้นในเรื่องผลผลิตเป็นหลัก (Production Emphasis)

ผู้นำประเภทนี้จะพยายามกระตุ้นบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจกันผลิตสินค้าหรือให้บริการอย่างมีคุณภาพ เขาตระหนักเสมอว่าสินค้าคุณภาพหรือบริการที่มีคุณภาพจะสามารถดึงดูดใจลูกค้าได้เสมอ ฉะนั้น เขาจึงมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการอย่างไม่หยุดยั้ง

### 3.1.4 ผู้นำที่เน้นเรื่องการตื่นตัวอยู่เสมอ (Sensitivity)

ผู้นำประเภทนี้จะพยายามทำให้องค์กรธุรกิจของตนเด่นและดัง เช่น ผู้นำบริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด จะมี สปอ.โฆษณาใหม่ ๆ เกี่ยวกับโค้กอยู่เป็นประจำ

## 3.2 การพิจารณาประเภทของผู้นำจากลักษณะการเน้น

เดสเลอร์ (Dessler. 1980 : 432) ได้แบ่งประเภทของผู้นำเป็น

2 ประเภท คือ

### 3.2.1 ผู้นำที่เน้นคนเป็นหลัก (Employee-Oriented Leader)

ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญในเรื่อง “บุคคล” เป็นอันดับแรก เขาตระหนักเสมอว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จเขาจึงมุ่งสรรหาคนดี เข้าสู่องค์กร มุ่งพัฒนา บำรุงรักษา และให้กำลังใจอยู่เสมอ

### 3.2.2. ผู้นำที่เน้นเรื่องงานเป็นหลัก (Task-Oriented Leader)

ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญในเรื่อง “งาน” เป็นอันดับแรก เขาจะมีความมุ่งมั่นต่องานอยู่เสมอ เขาจะยอมเสียบุคลากรแต่จะไม่ยอมเสียงาน

## 3.3 การพิจารณาผู้นำจากแหล่งอำนาจอันเป็นที่มาของผู้นำ

กัสกิน (Guskin. 1970 : 68-72) ได้แบ่งประเภทของผู้นำเป็น

2 ประเภท คือ

### 3.3.1 ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) เป็นผู้นำที่ได้รับ

การยอมรับและได้รับการแต่งตั้งจากผู้ที่มิอำนาจตามกฎหมาย หรือระเบียบขององค์กรนั้น ๆ เช่น ประธานบริษัท รองประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าฝ่าย และ หัวหน้าแผนกในองค์กรธุรกิจนั้นๆ เป็นต้น

### 3.3.2 ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leader) เป็นผู้นำที่

ได้รับการยอมรับศรัทธาเชื่อถือจากสมาชิกในองค์กรธุรกิจ เช่น ผู้นำสหภาพแรงงาน ผู้นำกลุ่มคนงาน ตัวแทนของพนักงานบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน เป็นต้น

ข้อแตกต่างระหว่างผู้นำทั้งสองแบบ ต่างก็มีอิทธิพลต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาในวิธทางที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำอย่างเป็นทางการจะปกครอง

ผู้ได้บังคับบัญชาโดยอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ อำนาจที่ได้มาอยู่กับตำแหน่งหาได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลไม่ อาจเรียกอำนาจชนิดนี้ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) เช่น ผู้จัดการบริษัท เป็นต้น ในทางตรงข้าม ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการจะได้อำนาจจากความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น อันเป็นผลจากคุณลักษณะภายในตัวบุคคลนั่นเอง ที่จะดึงดูดให้ตัวบุคคลอื่นยอมรับอำนาจได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ อาจเรียกอำนาจชนิดนี้ว่า อำนาจบารมี หรือบารมี (Power) เช่น ประธานสหภาพแรงงาน เป็นต้น ฉะนั้นผู้นำอย่างเป็นทางการจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในเวลาเดียวกันด้วย กล่าวคือ ควรมีทั้งอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมี ทั้งสองอย่างประกอบกัน

### 3.4 การพิจารณาประเภทของผู้นำจากวิธีการใช้อำนาจ

ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 230-232) ได้แบ่งประเภทของผู้นำ เป็น 3 ประเภท คือ

3.4.1 ผู้นำแบบอัตนิยม (The Autocratic Leader) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Doctor Leader) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาไปในวิธิต่างที่ตนปรารถนา การใช้อำนาจโดยวิธีนี้เป็นผลให้สมาชิกของกลุ่มต้องปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด

3.4.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (The Laissez Faire Leader) บางทีเรียกว่า ผู้นำแบบตามสบาย (The Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมอบอำนาจและเสรีภาพให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่ค่อยยอมใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เป็นผลทำให้ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย เพราะต่างคนต่างทำตามใจชอบ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการทำงาน

3.4.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจต่าง ๆ ร่วมกันปรึกษาหารือกันอย่างฉันทันทีมีครบรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มทำงานด้วยความเต็มใจ มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้กระทำ หากผิดพลาดก็จะร่วมกันแก้ไขจากการศึกษาลักษณะพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้นำทั้งสามแบบพอสรุปได้ดังนี้

ผู้นำอัตนิยม เป็นผู้นำมักจะใช้อำนาจตามที่ได้รับมอบหมายและแสดงอำนาจในการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ และในบางครั้งก็ใช้อำนาจในการให้

รางวัลรวมทั้งแสดงออกที่จะเป็นผู้ตัดสินใจให้กับกลุ่มในการตั้งการว่ากลุ่มควรจะปฏิบัติ  
อย่างไร และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานขององค์กรด้วย

**ผู้นำแบบเสรีนิยม** เป็นผู้นำที่ไม่ใช้พฤติกรรมในการเป็นผู้นำเลย ไม่มี  
ทิศทางแห่งความเป็นผู้นำ แต่เป็นที่รู้จักกันว่าผู้นำชนิดนี้มีอำนาจตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย  
**ผู้นำแบบประชาธิปไตย** เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจการตัดสินใจแก่กลุ่มใน  
การดำเนินงาน ซึ่งก็มีบ้างในบางครั้งที่ใช้อำนาจในแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) โดยการกระจาย  
อำนาจที่มีอยู่ไปยังกลุ่มต่างๆ ให้สมาชิกในกลุ่มทำหน้าที่ของกลุ่มเอง เช่น เกี่ยวกับเรื่องการ  
ตัดสินใจ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นภายในกลุ่มนั้นๆ

**สรุป** เมื่อพิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำทั้งสามแบบแล้ว จะเห็น  
ว่าพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาจะปรากฏออกมาในลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

1. ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้นำแบบอำนาจนิยม จะแสดง  
พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตในด้านปริมาณ(Quantity)มากกว่าสิ่งอื่นใด
2. ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้นำแบบเสรีนิยม จะแสดง  
พฤติกรรมการทำงานอย่างไม่มีระเบียบ เกิดความสับสน ผลงานที่ปรากฏจะต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้ง  
ไว้
3. ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้นำแบบประชาธิปไตย จะ  
แสดงพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่องานในด้านคุณภาพ(Quality) สูง

หากพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา และ  
ระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันแล้ว จะพบว่า การเป็นผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้นำแบบอำนาจนิยม  
จะมีทั้งความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นศัตรูกันและรอรับคำสั่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้นำแบบประชาธิปไตย จะ  
มีการปรึกษาหารือกัน การร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและการกระทำอย่างเปิดเผย มีการ  
ติดต่อสื่อสารอย่างมีมิตรภาพ และเป็นอิสระ

ส่วนความสัมพันธ์ของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้นำแบบเสรีนิยม จะไม่  
ค่อยมีความสัมพันธ์ต่อกันมากนักเพราะต่างคนต่างกระทำไปตามแบบที่ตนคิดว่าถูกต้อง

#### **ทักษะของความเป็นผู้นำ**

ในการบริหารงานในองค์กร โดยทั่วไป ผู้นำใช้ทักษะที่แตกต่างกัน

3 ชนิดด้วยกันคือ

1. ทักษะทางเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความรู้และความมีประสิทธิภาพของบุคคลในกระบวนการต่าง ๆ หรือเทคนิคต่าง ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะระดับการกระทำ

2. ทักษะทางมนุษย์ (human skills) หมายถึง ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. ทักษะทางการรู้การเข้าใจ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนระยะยาว และความสัมพันธ์ในขอบข่ายที่กว้างออกไป นั่นคือทักษะทางเทคนิคเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ทักษะมนุษย์ และทักษะทางการรู้การเข้าใจเกี่ยวข้องกับความคิด ตำแหน่งที่แตกต่างกันของผู้บริหารต้องการเทคนิคที่ต่างกัน

#### การได้รับความเป็นผู้นำ (Leadership Attainment)

การที่สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งจะได้ตำแหน่งของความเป็นผู้นำมิใช่ขึ้นอยู่กับโอกาสเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ลักษณะส่วนตัวของเขาสถานการณ์และตัวแปรต่าง ๆ ของกลุ่ม เป็นต้น อัตราการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการได้ตำแหน่งของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีส่วนในกิจกรรมของกลุ่มมากที่สุด มีความน่าจะเป็นไปได้สูงสุดที่จะได้เป็นหัวหน้า (โยธิน ศันสนายุทธ, 2535 : 130; อ้างอิงมาจาก Stogdill, 1974 ; Buban, 1976)

ความสามารถของบุคคล (สติปัญญา ความรู้ ทักษะ ฯลฯ) ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนทำให้บุคคลได้รับความเป็นผู้นำ ผู้ที่มีความสามารถสูงย่อมจะช่วยให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้ดีกว่าและสามารถใช้ทรัพยากรของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

ในทางตรงกันข้าม เมื่อสมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งไม่มีลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้นำ เขาจะถูกตัดออกจากการได้รับการพิจารณาสำหรับตำแหน่งความเป็นผู้นำ Geier (1967) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรากฏขึ้นของความเป็นผู้นำจากกลุ่มที่ไม่มีผู้นำ ซึ่งมี 16 กลุ่มด้วยกัน ผลของการศึกษาพบว่าสมาชิกของกลุ่มแทบทั้งหมดต้องการเป็นผู้นำ แต่สมาชิกที่ถูกรับรู้ว่าเป็นคนไม่ยึดหยุ่นหรือวางอำนาจมักจะถูกตัดออกจากการได้รับการพิจารณา นอกจากนี้คนที่ไม่ค่อยจะมีส่วนในการอภิปรายของกลุ่มหรือใช้ภาษาแบบก้าวร้าว โจมตีผู้อื่น มักจะไม่ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า



วิธีการที่บุคคลได้รับตำแหน่งของความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น สมาชิกของกลุ่มเต็มใจที่จะยอมรับการกระทำที่เห็นแก่ตัวของผู้นำ (ผู้นำแบ่งเอาผลประโยชน์มากที่สุดให้แก่ตนเอง) ที่ได้รับเลือกตั้งมากกว่าของผู้นำที่ได้รับแต่งตั้ง (โยธิน ศันสนบุตร. 2535 : 130; อ้างอิงมาจาก Julian, Hollander, & Regula, 1969) ในการศึกษาเดียวกันนี้ยังพบว่าผู้นำจากการเลือกตั้งเมื่อทำงานล้มเหลวจะถูกโจมตีมากกว่าผู้นำจากการแต่งตั้ง

### วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำ

วิธีการที่ใช้สำหรับศึกษาความเป็นผู้นำมี 2 วิธีดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาความสามารถของความเป็นผู้นำจากลักษณะการส่วนบุคคล วิธีลักษณะการ (trait approach) พยายามหาคำตอบต่อคำถาม “อะไรทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ” จากลักษณะการส่วนบุคคลของผู้นำเอง การวิจัยเพื่อหาลักษณะการที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำนิยมทำกันมากในระหว่างช่วงปี 1930 และ 1950 ผลของวิจัยทำให้ได้บัญชีรายชื่อลักษณะการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่มีความสอดคล้องกันตามความเห็นของผู้วิจัยน้อยมาก โดยทั่วไปการวิจัยแบบยี่ดลักษณะการไม่สามารถให้ผลได้อย่างกระจ่าง

การที่การศึกษาลักษณะการไม่สามารถให้ผลที่ชัดเจนได้ก็เพราะไม่ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมของการเป็นผู้นำโดยตลอด นอกจากนี้เป็นการยากที่จะนิยามลักษณะการและทำให้มีค่าเป็นปริมาณ ตัวอย่างเช่น ความกลัวความล้มเหลวใจให้บางคนมีความเป็นผู้นำมากขึ้น แต่การกลัวมากเกินไปก็จะทำให้เป็นโรคประสาท หรือเกิดความเหี้ยมโหดขึ้นได้ ปัญหาที่มีอยู่ว่า ความกลัวขนาดไหนจึงจะถือว่า มากไป

2. การพิจารณาความสามารถของความเป็นผู้นำจากบทบาททางพฤติกรรม เมื่อสังคมได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากขึ้น ก็เป็นที่ประจักษ์แน่ชัดขึ้นว่าความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นผลจากการกระทำตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นได้โดยการกระทำของบุคคลมากกว่าโดยลักษณะการของบุคคล เนื่องจากส่วนประกอบทั้ง 4 คือ ผู้นำ ผู้ตาม เป้าประสงค์ และสภาพแวดล้อมต่างก็เป็นตัวแปรที่มีผลต่อกันในการกำหนดบทบาททางพฤติกรรม ผู้นำต้องทำหน้าที่ต่าง ๆ มากมายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และจะทำได้สำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนั้นจึงไม่อาจหาคำตอบได้ง่าย ๆ ต่อคำถามที่ว่า “อะไรทำให้เกิดผู้นำ

## 7.2 การยอมรับนับถือ

ตามปกติธรรมดาในสังคมนั้น คนเราจะเห็นว่าตนเองดีและถูกต้องเสมอ ส่วนมากมักจะเข้าใจตนเองว่าตนเองเก่ง ตัวเองฉลาด นั่นคือความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ การที่จะให้คนยอมรับนับถือ หรือยกย่องด้วยความบริสุทธิ์ใจ จึงเป็นเรื่องที่ออกจะเพื่อฝืน นอกเสียจากว่าจะมีคนได้รับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งจากเราเท่านั้น คนอื่นอาจว่าเราเป็นคนดีเป็นคนเก่งและยอมรับนับถือ แต่เข้าเหล่านั้นต้องว่าตัวเขาเองดีกว่าและเก่งกว่าเราอยู่เสมอ

ทำไมถึงต้องแสวงหาการยอมรับนับถือ ประโยคแรกที่พอจะมองเห็นเมื่อเราพูดหรือทำอะไรลงไป โดยอยากให้คนอื่นยอมรับนับถือ เราต้องมีความรู้ความสามารถ มีทั้ง ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน การยอมรับนับถือเป็นวิสัยทัศน์แห่งผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร เป็นผู้กำหนดนโยบายกำหนดจุดหมาย วางแผนวิธีดำเนินงานของโรงเรียน การที่จะให้คนยอมรับนับถือ จำเป็นจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป (จรงักษ์ มังธานี. 2545 : 52)

พินัส หันนาทินทร์ (2540 : 15-16) ได้กล่าวถึงบทบาทความรับผิดชอบของ ผู้บริหารเกี่ยวกับการยอมรับนับถือไว้ 8 ประการ คือ

1. จะต้องรับผิดชอบการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบาย เพื่อให้ได้ใช้เป็นแนวทางให้การพัฒนางานต่างๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. จะต้องรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. จะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรเวลาและสถานที่ เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน
4. จะต้องรับผิดชอบในการจัดหา จัดใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ เพื่อประโยชน์ของการศึกษาสูงสุด
5. จะต้องรับผิดชอบส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรที่กำหนด
6. จะต้องรับผิดชอบสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
7. จะต้องรับผิดชอบการจัดโปรแกรมการอบรม เพื่อการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
8. จะต้องรับผิดชอบในการประเมินความต้องการของโรงเรียน

นอกจากนี้ คร.รุ่ง แก้วแดง (2540 : 4-5) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารยุคใหม่ในการให้คนยอมรับนับถือ ในปฏิวัติการศึกษาไทยว่า ผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เจียมแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนได้ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

การที่จะให้คนยอมรับนับถือได้ก็ต่อเมื่อเราสามารถที่จะยกย่องตนเองได้โดยเป็นตัวของตัวเอง รู้คุณค่าของตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความยุติธรรม มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถ ทันโลกทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำและสามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนดีและคนเก่ง เป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา อันจะส่งผลต่อการยกมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงและเพื่อพัฒนาประเมินปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและสังคมส่วนร่วม และก็จะส่งผลทำให้บุคคลคนนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลโดยทั่วไป

#### 7.2.1 ความต้องการการยอมรับ (approval)

สุปานี สนธิรัตน์ (2545 : 202) ได้กล่าวไว้ว่า การยอมรับจากผู้อื่น แม้จะเป็นเพียงคำพูดหรือการแสดงอาการยอมรับ เช่น การพยักหน้าขอมเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใช้ได้รับเกิดความพอใจมั่นใจว่าสิ่งที่ตนได้ประพฤตินั้นดีแล้ว และเป็นเหตุให้กระทำพฤติกรรมนั้นต่อไปอีกหรือทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีกได้ การยอมรับนี้ให้พลังทางใจอย่างมาก โดยเฉพาะถ้าการยอมรับนั้นมาจากผู้ที่ผู้กระทำชื่นชม

แต่บางครั้งผู้ทำพฤติกรรมอาจได้รับความพอใจจากการกระทำนั้นเอง โดยไม่ต้องอาศัยการยอมรับจากคนอื่น เรียก functional autonomy motives เช่น ช่วยคนอื่นแล้วสบายใจตัวเอง แม้ไม่ได้รับคำชมเชยจากผู้ใด หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น คนทำงานเพราะอยากได้เงิน ก็ทำเพียงเพื่อให้ได้เงิน เฉย ๆ ไม่ใช่จ่ายเงินนั้นเพราะถือว่าเงินเป็นเพียงสิ่งตอบแทนความสำเร็จของการทำงานที่ทำให้พอใจ ตัวอย่างนี้จะเห็นได้จากคนเข้าแข่งขันเพื่อชิงรางวัล แต่พอได้เงินรางวัลมากกลับยกให้มูลนิธิการกุศลไป เป็นต้น

การยอมรับนี้จะเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญแก่ผู้ที่ขาดการยอมรับ ส่วนผู้ที่ได้รับการยอมรับบ่อย ๆ จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่กระตือรือร้นต่อการยอมรับครั้งต่อมานัก และในบางวัฒนธรรมมีการยอมรับกันง่าย ๆ และบ่อย ๆ แม้เป็นเรื่องเล็กน้อยก็ชมเชยให้กำลังใจกัน

แต่บางวัฒนธรรมไม่ยอมให้คำชมแก่ผู้กระทำง่ายนัก ถ้ามีการยอมรับหรือชมเชยว่า “ดี” แล้ว ย่อมแสดงว่าพฤติกรรมนั้นได้รับการยกย่องอย่างสูงว่าดีจริง ๆ

### 7.3 ค่านิยมในสังคม

**ค่านิยม (Valuing)** ค่านิยมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะชี้ว่า เราจะประพฤติปฏิบัติอย่างไร พฤติกรรมของคนจึงอยู่ที่ค่านิยมที่เขายึดถือด้วยส่วนหนึ่ง การปลูกฝังค่านิยมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้เรียนและครูทั้งนี้ก็เพราะว่า ถ้าบุคคลได้ยึดถือค่านิยมที่ดีงาม การปฏิบัติตามค่านิยมนั้นก็เกิดขึ้น

ค่านิยมในสังคม มีผู้รู้หลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความไว้มากมายบางท่านกล่าวว่า ค่านิยมในสังคม หมายถึง สิ่งที่คนสนใจ สิ่งที่คนปรารถนาจะได้เป็น หรือกลับกลายมาเป็น เป็นสิ่งที่คนถือว่าเป็นสิ่งบังคับต้องทำ ต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คนบูชายกย่องและมีความสุขที่จะได้เห็น ได้ฟัง ได้เป็นเจ้าของ ค่านิยมในสังคมจึงเป็นวิถีทางการจัดรูปแบบของความประพฤติ ที่มี ความหมายต่อบุคคล เป็นแบบฉบับของความคิดที่ฝังแน่น สำหรับการยึดถือการปฏิบัติตนของคนในสังคม

ยุกรัตน์ บุญรักษา (2542 : 134-135) อธิบายว่า ค่านิยมในสังคม หมายถึง สิ่งที่นิยมยึดถือประจำใจ ที่ช่วยตัดสินใจในการเลือกคราบใดที่มนุษย์ต้องตัดสินใจในการกระทำ มนุษย์ต้องอาศัยคุณค่าประจำตัวเป็นเครื่องกำหนด แม้แต่สิ่งที่เคยทำจนเคยชินเป็นนิสัย มีคุณค่าที่ชอบให้ทำเช่นนั้นกำหนดอยู่ มิฉะนั้นแล้วก็คงจะไม่ยินดีทำงานกลายเป็นนิสัย ฉะนั้นเมื่อเกิดเป็นคนแล้ว จะเลือกทำอะไรจะต้องอาศัยคุณค่าที่ตนยึดถือเป็นเครื่องกำหนดทั้งสิ้น

เพราพรหม เปลี้นภู (2542 : 94) อ้างอิงมาจาก คริสโวล บลูม และมาเซีย (Krathwohl, Bloom and Masia) อธิบายว่า ค่านิยม หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลได้พิจารณาว่ามีความสำคัญต่อจิตใจ สังคม จริยธรรม ฯลฯ ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ควรยึดถือหรือยึดมั่น และควรกระทำหรือปฏิบัติตามเพื่อยกระดับชีวิตให้สูงขึ้น พฤติกรรมที่เด่นชัดคือการแสดงตัวว่าตนเองยึดถือ เห็นคุณค่า และพร้อมที่จะแสดงคุณค่าให้ประจักษ์แก่ผู้อื่น

โรคิช (Rokeach. 1968) ได้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ว่า เป็นความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะค่อนข้างถาวร และเราเชื่อวิธีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ มากกว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น

ในทางปรัชญามีความเห็นว่าจะอะไรคือค่านิยมที่ถูกต้องอันเที่ยงแท้ แต่มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป บางความคิดก็เห็นว่าการกระทำที่ดีและถูกต้อง คือการกระทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนส่วนใหญ่ แต่บางความคิดก็เห็นว่าการกระทำที่ดีที่ถูกต้องนั้น คือการกระทำที่เราอาจมีเจตนาให้คนอื่น ๆ กระทำก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการกระทำที่อาจถือเป็นสากลก็ได้ ค่านิยมบางอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของสังคม และสภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลง จนไม่อาจจะรักษาเอาไว้ได้ ค่านิยมอย่างใหม่ก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่ เช่น วัดในเมืองไทยนั้นแต่ก่อนเป็นทั้งสถานที่ประกอบศาสนกิจและเป็นสถานศึกษา เป็นที่รวบรวมศิลปกรรม เป็นที่พักของเด็กกำพร้าและคนยากจน เป็นศูนย์กลางที่คนในสังคมมาพบปะพูดคุย ชุมนุมปรึกษาหารือ กันในเรื่องกิจกรรมของสังคม ตลอดจนเป็นที่มั่นและที่ตั้งกองบัญชาการทัพในยามสงคราม ค่านิยมในสมัยก่อนจึงมีอยู่มากในการสร้างวัด ต่อมาลักษณะของสังคมเปลี่ยนแปลงไปมีการสร้างสถานศึกษา สร้างโรงพยาบาล สร้างศิลปกรรมและพิพิธภัณฑสถาน สร้างหอประชุมสำหรับคนพบปะสังสรรค์กัน สร้างโรงเรียนและมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้ ค่านิยมไทยในการสร้างวัดก็เปลี่ยนไป อย่างที่เห็นอยู่ในปัจจุบันนี้ มักนิยมสร้างโรงเรียน โรงพยาบาลและสิ่งอื่นๆ มากกว่าสร้างวัด เพราะเห็นว่าการวัดอย่างนี้ เป็นต้น

ค่านิยม จึงเป็นความสำคัญที่บุคคลนั้นให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น ค่านิยมของแต่ละคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ ประสบการณ์ของเราแตกต่างกัน ค่านิยมที่เรายึดถือจึงแตกต่างกันไป แม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน แต่ค่านิยมมีการเลียนแบบ เราจึงเห็นว่าบางคนมีค่านิยมที่คล้ายคนอื่น โดยเฉพาะบุคคลที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความเชื่อศรัทธาของเขา ค่านิยมยังมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไปตามวุฒิภาวะและประสบการณ์ของบุคคล เช่น บางคนให้ความสำคัญแก่การศึกษาเล่าเรียนมาก บางคนให้ความสำคัญแก่การศึกษาเล่าเรียนน้อย แต่ไปให้ความสำคัญกับการประกอบอาชีพ ค่านิยมของบุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอก เช่น ผู้ที่มีค่านิยมด้านการศึกษาสูง จะส่งบุตรหลานให้เรียนต่อสูง ๆ ผู้ที่มีค่านิยมเรื่องเงินทอง ก็จะยกย่องนิยมนคนมีเงิน และพยายามสะสมเงินทองมากๆ เพื่อจะเป็นคนมั่งมี เป็นต้น

ดังนั้น ค่านิยมในสังคม คือ สิ่งในกลุ่มสังคมหนึ่งๆ เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีค่าควรแก่การกระทำ นำช่ยอง นำนับถือและเอาเป็นแบบอย่าง ซึ่งคนส่วนใหญ่ยอมรับ และเห็นว่าถูกต้อง ดังนั้นค่านิยมในสังคม จึงเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่นำเรือไปในทิศทางต่างๆ ตามที่

สังคมต้องการ ไม่จำเป็นว่าค่านิยมที่สังคมนั้นๆ ขึ้นชม ต้องการจะเป็นค่านิยมที่ดีงาม ถูกต้องเสมอไปเพราะขึ้นกับองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายมิติ

โรคิชให้หลักการสำคัญว่า ค่านิยมจะมีส่วนประกอบ 5 ข้อ คือ

1. ค่านิยมเป็นสิ่งที่สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม สถาบันทางสังคมและบุคลิกภาพของกลุ่มคนในสังคมนั้น
2. ในขณะที่เดียวกันอิทธิพลของค่านิยม ก็จะแสดงออกทางเจตคติและพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ทุกรูปแบบ
3. ปริมาณของค่านิยมมีอยู่ไม่มาก และอยู่ในข่ายที่จะรวมเป็นระบบและศึกษาได้
4. ความแตกต่างของค่านิยมจะแสดงออกทางระดับเจตคติมากกว่าทางอื่น

5. ค่านิยมอาจจะรวมกันเข้าเป็นระบบค่านิยมได้

นอกจากนี้ โรคิชยังได้อธิบายธรรมชาติของค่านิยมดังนี้

1. ค่านิยมมีลักษณะสม่ำเสมอและคงที่ ซึ่งหมายถึง การไม่เปลี่ยนแปลงง่าย เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลิกภาพของกลุ่มคนในสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง ทำให้มีลักษณะประจำกลุ่มหรือลักษณะประจำชาติ เช่น คนไทยมีลักษณะรักอิสระเสรี มีความเป็นตัวของตัวเอง การที่ค่านิยมมีลักษณะที่ค่อนข้างกว้าง ก็เพราะเกิดจากการเรียนรู้และการอบรมสั่งสอนมาตั้งแต่เด็กๆ เป็นระยะเวลาอันยาวนาน และการปลูกฝังค่านิยมก็เป็นไปอย่างหนักแน่นหรือแน่นอนอีกด้วย เช่น ต้องเคารพผู้อาวุโส เด็กก็จะถูกพ่อแม่ครูบาอาจารย์สั่งสอนมา ในเรื่องให้เป็นคนที่เคารพผู้อาวุโสโดยไม่มีเงื่อนไข แต่มีมากน้อยแตกต่างกันไป ถ้าเป็นผู้ใหญ่ของเราก็ให้ความเคารพมาก แต่ถ้าเป็นคนที่ห่างไปก็ให้ความเคารพน้อย เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ค่านิยมจึงมีความสม่ำเสมอ และคงที่ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมก็เปลี่ยนแปลงได้จากการศึกษาเล่าเรียน จากประสบการณ์ใหม่ๆ ในช่วงชีวิตของแต่ละคน ทั้งนี้ก็เพราะค่านิยมมีระดับความสำคัญที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่บุคคลจัดว่าสำคัญมากก็จะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าค่านิยมที่มีความสำคัญน้อย การเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เป็นลักษณะชั่วคราวช่วยตามอารมณ์ของบุคคล

2. ค่านิยมมีลักษณะเปรียบเทียบระดับความสำคัญ ซึ่งในการ

แตกต่างกัน ปลูกฝังค่านิยมให้แก่เด็กเรียนจากการอบรมและการเรียนรู้ แต่ละคนจะได้รับการเน้นถึงความสำคัญของค่านิยมเช่น บางสังคมให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ในอีกที่สังคม

หนึ่งก็เห็นว่าสำคัญแต่ยังรอง ๆ ลงไปกว่าความซื่อสัตย์กตัญญู บุคคลจะเกิดการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของค่านิยมต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่เขาได้รับตั้งแต่ในวัยเด็ก ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะแยกแยะพวกค่านิยมที่ได้รับการสั่งสอนมาอย่างเต็มที่แล้ว จัดเป็นระดับสูงต่ำรวมเข้าเป็นระบบ ซึ่งจะมีการเรียงลำดับความสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

3. ค่านิยมมีลักษณะเป็นความเชื่อ โรคิช ได้อธิบายว่าค่านิยมเป็นความเชื่อ 3 รูปแบบ คือ

3.1 ความเชื่อแบบพรรณนา (Descriptive Belief) ความเชื่อที่สามารถทดสอบได้ว่าถูกต้องหรือไม่

3.2 ความเชื่อแบบประเมิน (Evaluative Belief) ความเชื่อที่ประเมินว่าสิ่งใดดีหรือไม่

3.3 ความเชื่อแบบกำหนดการ (Prescriptive Belief) ความเชื่อที่มีทิศทางและเป้าหมายของการกระทำที่ถูกตัดสินว่าเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่

ค่านิยมของบุคคลจะอยู่ในความเชื่อแบบกำหนดการ ความเชื่อแบบกำหนดการจะมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ค่านิยมมีลักษณะเป็นความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) ซึ่งบุคคลนั้นจะรู้และเข้าใจเป้าหมายที่ถูกในชีวิตรของเขา ที่เขาพยายามจะไฝหา

2. ค่านิยมมีลักษณะเป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ (Affective) บุคคลมีอารมณ์อ่อนไหวเกี่ยวกับค่านิยมนั้น เช่น รักหรือเกลียด ชอบหรือไม่ชอบ

3. ค่านิยมมีองค์ประกอบของพฤติกรรม (Behavioral) ค่านิยมนำไปสู่พฤติกรรมทั้งภายนอกและภายใน และอาจถูกกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติได้

ด้วยเหตุนี้ ค่านิยมจึงมีศัพท์อื่นๆ ที่ถูกนำมาใช้ร่วมกันคือ

1. จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่กำหนดเส้นทางแห่งการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่าจะไปในแนวทางใด คนที่มีจุดหมายในชีวิตย่อมจะมีแนวทางแน่นอนในการดำเนินชีวิต จุดมุ่งหมายในชีวิตจะช่วยสร้างค่านิยมในทางปฏิบัติ

2. เจตคติ (Attitude) เป็นความโน้มเอียงของจิตใจที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย มีความรู้สึกเกิดขึ้น แม้จะไม่ใช่ค่านิยมก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

3. ความรู้สึก (Feeling) เป็นเครื่องชี้บ่งของค่านิยมอย่างหนึ่งบุคคลมักแสดงความรู้สึกรัก ชอบ เกลียด ตามค่านิยมที่ยึดถือ

ค่านิยมมีอยู่ด้วยกัน 3 ด้าน คือ

1. ด้านจริยธรรม เป็นค่านิยมในด้านความประพฤติคุณธรรม เช่น คำสอน ศีลธรรม จริยธรรมของมนุษย์

2. ด้านสุนทรียภาพ เป็นค่านิยมในด้านความงามที่แสดงออก เช่น ความงามด้านศิลปะ ด้านดนตรี

3. ด้านสังคมการเมือง เป็นค่านิยมที่มีอยู่ในสังคมเกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

อัลพอร์ต (Allport และคณะ 1960) ได้แบ่งค่านิยมตามแนวความคิดของ สเปริงเกอร์ (Sprangers) เป็น 6 ด้าน คือ

1. ค่านิยมทางด้านทฤษฎี เป็นค่านิยมด้านการแสวงหาความรู้
2. ค่านิยมทางด้านเศรษฐกิจ ช่วยกระตุ้นทำให้นักอุตสาหกรรมเงินทอง มีฐานะมั่นคง
3. ค่านิยมด้านการปกครอง ช่วยผลักดันให้นักอุตสาหกรรมหาอำนาจทางการเมือง สนใจในการเมือง
4. ค่านิยมทางด้านสังคม เป็นค่านิยมที่บุคคลสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และเข้าร่วมในสังคม
5. ค่านิยมทางสุนทรียภาพ ช่วยให้นักอุตสาหกรรมเกิดความพึงพอใจใน ประสิทธิภาพที่เกิดจากการได้สัมผัส ศิลปะ ดนตรี
6. ค่านิยมทางด้านศาสนา ทำให้นักอุตสาหกรรมที่ระมัดระวังและ ศรัทธาในศาสนา

### 7.3.1 สิ่งที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมของบุคคล

ค่านิยมเป็นสิ่งที่เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้เราเริ่มจากครอบครัว ผู้ ใหญ่และสังคม สถาบันเหล่านี้จึงมีอิทธิพลต่อค่านิยมของบุคคล

1. อิทธิพลของครอบครัวต่อค่านิยมของบุคคล ค่านิยมของลูก และพ่อแม่มีความสัมพันธ์กันสูงเพราะพ่อแม่ใกล้ชิดกับลูก และเด็กก็จะคล้อยตามค่านิยมของ พ่อแม่ อย่างไรก็ตาม ก็อาจจะมีที่แตกต่างกันออกไป ที่เป็นเช่นนี้เพราะอิทธิพลจากด้านอื่น อาจ จากการไม่ได้ใกล้ชิดกับพ่อแม่ และเด็กมีประสบการณ์ด้านอื่น ๆ มาให้คล้อยตาม

2. อิทธิพลของโรงเรียน ครูเป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้ปลูกฝัง และสนับสนุนให้นักเรียนยึดค่านิยมอันเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยปรกตินักเรียนมีแนวโน้ม ที่จะเลียนแบบครูอยู่แล้ว ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียนทำตัวให้นักเรียนนับถือชื่นชม



เป็นผู้เข้าใจนักเรียน ขอมรับและให้ความอบอุ่นทางจิตใจต่อเด็ก ครุนั้นก็จะต้องปลูกฝังค่านิยมให้เด็กง่ายยิ่งขึ้น ถ้าค่านิยมที่ครูจะถ่ายทอดให้ นั้น ไม่ขัดขวางกับค่านิยมของผู้ปกครอง การปลูกฝังค่านิยมก็จะง่ายยิ่งขึ้น

3. อิทธิพลของสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมของสังคมย่อมมีอิทธิพลต่อค่านิยมของเด็ก เช่น สังคมไทยมีค่านิยมเกี่ยวกับการเป็นคนเอื้อเฟื้อ เด็กก็มักจะได้รับการปลูกฝังจากครอบครัว โรงเรียน และสังคมให้มีค่านิยมดังกล่าว

### 7.3.2 ค่านิยมของไทย

ค่านิยมที่คนไทยส่วนใหญ่มีความเชื่อถือและปฏิบัติกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน ว่าเป็นสิ่งที่ เป็นลักษณะนิสัยประจำชาติ ค่านิยมบางอย่างก็สร้างความเจริญให้กับตนและชาติ บางอย่างก็เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเจริญในส่วนตัว จึงเป็นหน้าที่ของครูที่จะพิจารณาชี้แนะนักเรียน นอกจากค่านิยมยังมีองค์ประกอบอื่นที่ครูควรให้ความสนใจ เช่น อุดมการณ์ ความมีคุณธรรมของคนในชาติ เป็นต้น

### 7.3.3 การเกิดค่านิยม

ค่านิยมซึ่งคนส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญ เกิดจากประสบการณ์และการประเมินค่าของบุคคล และขณะเดียวกันก็มาจากความเชื่อและเจตคติ

ส่วนประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมที่แสดงว่าเกิดค่านิยมขึ้น ได้แก่ การเกิดแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจนี้ไม่ได้เกิดจากความต้องการที่จะเชื่อฟัง หรือจะปฏิบัติตาม แต่เกิดจากข้อผูกมัดที่เกิดในตัวบุคคลที่มีค่านิยมสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นตัวนำให้เกิดการปฏิบัติต่างๆ

การเกิดค่านิยมจะมีพฤติกรรม 3 อย่าง คือ

1) การยอมรับค่านิยม พฤติกรรมในขั้นแรกนี้จะเป็นการลงความคิดเห็นว่าเหตุการณ์ สิ่งของ หรือการกระทำใดเป็นสิ่งที่มีความค่า บุคคลจะมีความเชื่อซึ่งจะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ความเชื่อนี้จะกลายเป็นการยอมรับสิ่งใดสิ่งหนึ่งและพร้อมที่วัดและประเมินสิ่งนั้น

2) ความชอบในค่านิยม พฤติกรรมของความชอบจะแทรกอยู่ระหว่างการยอมรับ การเกิดค่านิยม และความรู้สึกถูกผูกมัดอยู่กับค่านิยมนั้น ความชอบนี้จะประเมินจากทั้งตนเองและจากบุคคลข้างเคียงด้วยว่าเรามีค่านิยมในสิ่งนั้น

3) การผูกมัด เป็นขั้นที่มีความเชื่อมั่นว่าจะยอมรับในค่านิยมนั้น เช่น การเคารพในผู้ใหญ่ การแสดงความอ่อนน้อม ซึ่งจะบ่งบอกว่าเรามีค่านิยมในสิ่งนั้น

ค่านิยมของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไป ในตัวคนเดียวก็จะมีค่านิยมในหลาย ๆ ชนิด ซึ่งเราสามารถจัดให้เป็นระบบโดยการเข้ากลุ่มกัน โดยการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและจัดระบบค่านิยม อาจจะเป็นการเรียงลำดับ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมนั้น ซึ่งจะเป็นที่มาของการกำหนดปรัชญาชีวิตของเขา อาจจะเป็นเป้าหมายในชีวิตของเขา อุดมการณ์ อุดมคติก็ได้ ซึ่งเป็นการแสดงลักษณะค่านิยมตามที่ยึดถือและพฤติกรรมต่อมา ก็คือ การปฏิบัติ ซึ่งจะสังเกตจากพฤติกรรมภายนอกในสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งในบางครั้งก็เป็นพฤติกรรมภายในที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติก็ได้

ในการพิจารณาว่าคุณลักษณะใดเป็นค่านิยมหรือไม่ ราฟและคณะ(Rath and others 1966) ให้พิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

### 1. การเลือก

- 1.1 เป็นการเลือกอย่างเสรี หากมีการบังคับให้เราจำต้องเลือกค่านิยมใดแล้ว จะเรียกว่าเป็นค่านิยมที่แท้จริงไม่ได้
- 1.2 เป็นการเลือกจากค่านิยมหลาย ๆ ประการ เราสามารถเปรียบเทียบคุณสมบัติต่าง ๆ ได้
- 1.3 เลือกหลังจากได้พิจารณาถึงผลต่อเนื้ออันจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามค่านิยมแต่ละอย่างแล้ว

### 2. การเทิดทูน

- 2.1 รักษาค่านิยมที่เลือกแล้ว และมีความพึงพอใจในค่านิยมนั้น
- 2.2 พร้อมทั้งจะยื่นหยัดในค่านิยมนั้นอย่างเปิดเผย

### 3. การกระทำ

- 3.1 การกระทำตามค่านิยมนั้นตามที่ได้ยึดถือ
- 3.2 การกระทำเป็นประจำจนเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต

ตามคุณลักษณะทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ จะมีความสัมพันธ์กับค่านิยมที่แต่ละบุคคลยึดถืออยู่อย่างเหนียวแน่น และนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาค่านิยมที่บุคคลนั้นมีอยู่ โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความคิด ความต้องการ การกระทำ และความจำเป็นมาผสมผสานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

### 7.3.4 การปลูกฝังค่านิยม

การปลูกฝังค่านิยมจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) การปลูกฝังค่านิยมที่จำเป็น จะต้องปลูกฝังหรือเป็นค่านิยมที่ยอมรับกัน โดยปราศจากข้อสงสัยในสังคม ซึ่งเป็นค่านิยมคงตัว และ 2) การปลูกฝังค่านิยมที่ไม่คงตัว หรือที่เรียกว่า กระบวนการกระจำงค่านิยม

1. ค่านิยมที่คงตัว ในการปลูกฝังค่านิยมที่มีลักษณะคงตัวหรือค่านิยมที่จำเป็น เช่น ความรักชาติ ความเป็นประชาธิปไตย ความเสียสละ อดทน การนิยมใช้ของไทย เป็นต้น ควรจะได้ปลูกฝังให้แก่ักเรียน ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ

1.1 สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น โดยครูผู้ทำหน้าที่นี้จะต้องเป็นแบบอย่าง จึงจะสร้างศรัทธาและความเชื่อถือในสิ่งที่สอน รวมทั้งการยกย่องบุคคลที่ปฏิบัติตามค่านิยม และครูต้องชี้ให้เห็นวัฒนธรรมอันดีงามของไทยโดยให้นักเรียนเกิดการเลือกค่านิยมจากหลาย ๆ ค่านิยม

1.2 การให้ความรู้และความคิดรวบยอดในค่านิยม เพื่อผู้เรียนจะได้รู้จักและเข้าใจว่า ค่านิยมพึงประสงค์นั้นมีลักษณะอย่างไร มีวิธีการอย่างไรที่จะปฏิบัติ

1.3. ให้มีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้น หากเป็นไปได้พยายามปลูกฝังให้เกิดเป็นนิสัย โดยหาวิธีการจูงใจในการเรียนรู้ให้เกิดแก่ผู้เรียน

2. การปลูกฝังค่านิยมที่ไม่คงตัว ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่างการปลูกฝังด้วยกระบวนการกระจำงค่านิยม (Value Classification) เป็นกระบวนการพัฒนาค่านิยมที่จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ที่จะตัดสินใจในสิ่งเป้าหมาย และวางแผนการดำเนินชีวิตอย่างมีความหมายในสังคม เป็นวิธีการที่จะช่วยในการตัดสินใจให้เรามีค่านิยมที่พึงประสงค์ รู้จักตนเอง รู้จักผู้อื่นและรู้จักสังคม

### 7.3.5 ขั้นตอนของกระบวนการกระจำงค่านิยม

ความมุ่งหมายของกระบวนการนี้ ก็เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ถึงการเกิดความกระจำงค่านิยม และครูจะส่งเสริมการสอนให้พฤติกรรมของผู้เรียนสอดคล้องกับสิ่งที่เขาเกิดควมกระจำงนั้นได้อย่างไร ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ

1. ทำความเข้าใจ เป็นการทำความเข้าใจกับสิ่งที่เรียน โดยการบอกรายละเอียดสาระได้ แปลความหมาย และอธิบายความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้

2. แสดงความสัมพันธ์ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความคิดของสิ่งที่ผู้เรียนเข้าใจ โดยการตีความบอกเป็นความคิดรวบยอดได้ รวมทั้งทำความเข้าใจกับความหมาย การวิเคราะห์และวิจารณ์คำที่เขียนขึ้นมาใหม่ได้

3. การกำหนดคุณค่า การที่ผู้เรียนแสดงความรู้สึกที่มีต่อสิ่งนั้น ปัญหานั้น รวมทั้งการประเมินค่าที่ได้จากความคิดรวบยอด เป็นการแสดงออกของค่านิยมในลักษณะพอใจหรือไม่พอใจ โดยมีการแสดงความรู้สึกหรืออารมณ์ รวมทั้งสามารถเสนอแนะว่าควรทำหรือไม่ควรทำ

4. แสดงออก เป็นการกระทำและแสดงออกให้ผู้อื่น ได้ทราบ ผู้เรียนอาจแสดงออกโดยการใช้กิจกรรม อาจพิจารณาการยึดมั่นในตนเองของผู้เรียน ผลกระทบของการกระทำต่อสังคม และความเป็นไปได้ของการปฏิบัติ เป็นต้น

### 7.3.6 ประโยชน์ของกระบวนการกระจ่างค่านิยมในด้านการเรียนรู้

1. ผู้เรียนสามารถสื่อความคิดเห็น ความเชื่อ ความรู้สึก และค่านิยมให้ผู้อื่นเข้าใจได้ เพราะผู้เรียนได้ฝึกทักษะในการแสดงออก และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และได้รับความคิดของคนที่แตกต่างจากของตนเอง ทำให้สามารถแสวงหาแนวทางในการตัดสินใจ เลือกค่านิยมที่เหมาะสมได้

2. ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่เขาได้ประสบอยู่ ซึ่งอาจจะยังตัดสินใจไม่ได้ว่าจะเลือกอย่างไรดี กระบวนการกระจ่างค่านิยมจึงช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกการแก้ปัญหา ร่วมกัน ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ว่า จะค้นคว้าความรู้ ตรวจสอบ ประเมินความรู้อย่างไร ในการนำมาประกอบการตัดสินใจ

3. ความเข้าใจผู้อื่น ผู้เรียนจะเกิดความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น และยอมรับในสิ่งที่คนอื่นคิด และปฏิบัติแตกต่างกันไป ผู้เรียนสามารถแสวงหาทางเลือกสำหรับตนเองได้ดียิ่งขึ้น

4. ส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเผชิญกับการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งในหลายๆ เรื่อง และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมและพอใจ โดยพิจารณาจากแนวความคิดของตนเองและผู้อื่น

5. สร้างความมั่นใจให้กับตนเอง ส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองได้ว่า เหตุใดจึงเลือก และเหตุใดจึงไม่เลือก เป็นการพัฒนาการใช้เหตุผลและสร้างความเชื่อมั่นต่อสิ่งที่เขาเลือก

### 7.4 เกียรติยศชื่อเสียง

ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นสิ่งที่ปรารถนาของบุคคลโดยทั่วไปเพราะค่าๆ นี้มีไว้เฉพาะบุคคลที่สร้างสรรค์คุณงามความดี กระทำในสิ่งที่ถูกต้องไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามเมื่อสร้าง

เกียรติยศชื่อเสียงเอาไว้แล้ว ก็จะถูกจดจำและบันทึกไว้ในหมู่สังคมทั่วไปไม่รู้จบ แม้เมื่อสิ้นชีวิตแล้วก็ตามเกียรติยศชื่อเสียงก็ยังคงอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง การที่คนจะสร้างชื่อเสียงเกียรติยศไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนมีตำแหน่งใหญ่โต คนทุกคนสามารถที่จะสร้างชื่อเสียงเกียรติยศให้ตัวเองได้ ด้วยความมานะพยายามประพฤติกดี ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบประกอบแต่สิ่งที่ดีมีประโยชน์แก่สังคมโดยส่วนรวม โดยทั่วไปคนเราปกติให้เกียรติแก่ผู้สร้างมานานแล้ว เช่น ชื่อหมู่บ้านจะเรียกตามชื่อของหัวหน้าหมู่บ้าน ที่ได้ปกครองในหมู่บ้านนั้นๆ การขุดบ่อน้ำ บางครั้งก็เรียกชื่อตามชื่อผู้ขุด ดังนี้ เป็นต้น

บุคคลที่จะเป็นผู้ได้รับเกียรติยศชื่อเสียงจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นคนดีศรีสังคมนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ ทำประโยชน์ให้บุคคลที่อยู่เบื้องหลัง เมื่อตายแล้วเกียรติยศชื่อเสียงก็ยังคงอยู่ เช่น สุนทรภู่ กวีเอกของไทย ท่านได้สร้างสรรค์วรรณคดีชิ้นเอกไว้หลายเรื่อง จนได้รับยกย่องมีเกียรติยศชื่อเสียงให้คนรุ่นหลังได้ย่องจนถึงปัจจุบัน อันที่จริงงานสร้างเกียรติคุณนั้น เป็นงานที่สนุกท้าทาย เมื่อเรามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างงานนั้นและตั้งใจทำจริง การทำคุณงามความดี การสร้างชื่อเสียงเกียรติยศเป็นภารกิจงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ เป็นงานที่ละเอียดอ่อนใช้จิตวิทยาสูง ดังนั้น นักบริหารมืออาชีพทุกคน สามารถที่จะสร้างเกียรติยศชื่อเสียงให้กับตนเองได้ไม่ยาก ถ้าหากมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นตัวของตนเองมีความเพียรพยายามงานทุกอย่างจะต้องประสบผลสำเร็จและมีชื่อเสียงในที่สุด (จงรักษ์ มังธานี. 2545 : 52)

ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียงหรือได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) ในขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ มาสโลว์ (Maslow) มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้  
 ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2540 : 102) ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียงหรือได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการดีเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ และความสำเร็จของบุคคล

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542 : 146) ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียงได้รับการยกย่อง เป็นการต้องการที่จะให้สังคมยอมรับและยกย่องว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความเก่งกล้าสามารถ มีคุณค่า เป็นคนสำคัญหรือ ต้องการที่จะแสดงออกว่า ตนเหนือกว่าผู้อื่นอยู่เสมอ ถ้าบุคคลใดมีความต้องการ ในเรื่องดังกล่าวสูงจนเกินไปบุคคลนั้นก็มักจะเป็นคนที่ชอบพูดจาโอ้อวด ยกตนเอง ดังที่คนทั่วไปเรียกว่า “จี้ไม้” หรือ “จี้คุย” นั่นเอง สำหรับคนที่มีความ

มั่นคงในตนเอง เชื่อว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถพฤติกรรมของคนพวกนี้จะเป็นไปแบบ  
ธรรมชาติ ไม่มีการคยว หรือพุดจาไอ้อวดต่าง ๆ และทำงานไปด้วยความมั่นคง

### 7.5 อำนาจบารมี

การดำรงอยู่ของอำนาจและการใช้อำนาจนับเป็นปรากฏการณ์สำคัญในทุก  
สังคม อย่างไรก็ตาม แต่ละสังคมย่อมมีวิถีทางไปสู่อำนาจและแบบแผนการใช้อำนาจที่ไม่  
เหมือนกัน แม้แต่ในสังคมเดียวกัน ลักษณะของอำนาจและกระบวนการคัดสรรคนขึ้นสู่  
อำนาจ ก็อาจเปลี่ยนไปได้ตามยุคสมัย

ทำอย่างไรจึงจะมีอำนาจ งานแรกในฐานะที่เราเป็นนักบริหารไม่ใช่แค่การ  
จ้างคนเพิ่มหรือไล่คนออกเท่านั้น ที่สำคัญคือ การตั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานให้  
บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งานของนักบริหารจะเริ่มตั้งแต่หน้าที่แรกที่มีการ  
พบปะพูดคุยกันหรือปรึกษาหารือกัน งานนั้นก็ถือการมีอำนาจ ทุกคนจะต้องรับรู้และยอมรับ  
ในความเป็นผู้บริหารที่ทรงอำนาจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อำนาจบารมีเป็นสิ่งที่สัมผัสได้แต่แตะต้องไม่ได้ เป็นสิ่งที่สอนกันไม่ได้ แต่  
ทุกคนก็รู้จักและสัมผัสอยู่เสมอ ถ้ามีคนเดินเข้ามาในห้อง ซึ่งเต็มไปด้วยผู้คน แล้วทำให้คน  
ทั้งหลายที่อยู่ในห้องนั้นมีอาการเปลี่ยนไป หันมาให้ความสนใจกับคนที่กำลังเดินเข้ามาถึง  
ก็หมายความว่าพวกเขากำลังรอคอยว่าเขาจะทำอะไรสักอย่างหรือพูดอะไรสักอย่าง ซึ่งจะเป็น  
การชี้นำหรือบงการให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ในระยะเวลาอันสั้นนั้น นั้นแสดงว่า  
คนๆ นั้น มีอำนาจอยู่ในตัวสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยยังไม่ต้องเอ่ยปากพูดอะไร คน  
หลายคนมีความเชื่อว่าอำนาจบารมีเป็นที่มาของตำแหน่งหน้าที่หรือยศถาบรรดาศักดิ์ คือเมื่อใคร  
ก็ตามที่ได้ยศหรือตำแหน่งนี้ไปก็จะมีอำนาจเองโดยอัตโนมัติ เช่น ถ้าใครคนใดคนหนึ่งได้รับ  
การแต่งตั้ง ให้เป็นผู้บริหารคนบางกลุ่มก็อาจจะพูดได้ว่าเขาค้นนั้นได้ครองตำแหน่งที่มีอำนาจ  
ซึ่งหลายคนก็ยอมรับ ซึ่งความเป็นจริงก็คืออำนาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่หรือ  
ยศถาบรรดาศักดิ์เสมอ เพราะคนเราสามารถแสวงหาได้ ถ้ามีความมุ่งมั่นพยายาม แม้ว่าจะ  
ทำงานเพียงคนเดียว หรือหลายคนและในขณะที่เดียวกันเราก็อาจจะขาดอำนาจได้ถ้าเราขาด  
ศักยภาพในการทำงาน ขาดความเป็นนักบริหารที่ดี

ทฤษฎีแรงจูงใจได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจ  
อย่างหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถบงการผู้อื่นได้ พยายาม  
กระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้อื่นอยู่ใต้อำนาจตน พัฒนาการของความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือ  
ผู้อื่นอาจมาจากความรู้สึกที่ต่ำต้อยไม่ทัดเทียมผู้อื่น มีความรู้สึกกว่าตนเอง “ขาด” ทั้งในด้าน

ความเป็นอยู่ และฐานะทางสังคมเป็นความรู้สึกที่เรียกว่า “ปมด้อย” ซึ่งความรู้สึกชนิดนี้ยังมีมากเท่าไร ก็จะต้องพยายามสร้าง “ปมเด่น” โดยการแสดงความยิ่งใหญ่ ด้วยการก้าวร้าวออกมาเพื่อลบ “ปมด้อย” นั้น (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ, 2542 : 141)

ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง

1. ชอบวางตนเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือ แสดงอำนาจเหนือผู้อื่น
2. ชอบบงการ ชี้นำ บังคับ ควบคุมให้ผู้อื่นคิดหรือกระทำตาม
3. ชอบวางแนวทางการกระทำของกลุ่ม และ โน้มน้าวให้ผู้อื่นกระทำ

ตาม

ในลักษณะที่เหนือผู้อื่น

4. ชอบพูดถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่จะพูดในความหมายที่แฝงไว้
5. ชอบสัมพันธ์กับคนที่มาอ่อนน้อม ถ่อมตน หรือมาประจบ

สอพลอ

6. บางครั้งชอบการตัดสินใจกระทำการเสี่ยงภัยอย่างบ้าบิ่น
7. หลีกเลี่ยงการแสดงความอ่อนแอออกมาให้ปรากฏ
8. ชอบโต้เถียงกับผู้อื่นที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับตน

ไพบุลย์ ตำราญญูติ (2541 : 134-136) ได้กล่าวถึง อำนาจบารมี ในหนังสือ สไตลการบริหารงานบริหารคน ดังนี้ คือ

อำนาจ (Position) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มีสิทธิในการตัดสินใจ วินิจฉัยปัญหาสั่งการ ลงมือกระทำงานต่างๆ ก็ได้เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ อำนาจที่ว่าเป็นลักษณะของการมี การเกิดขึ้นตาม นิตินัยและไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนบุคคลที่เข้ามารับผิดชอบ อาจเปลี่ยนแปลงโยกย้ายอย่างไรก็ได้หรือ เรียกว่าง่าย ๆ ว่าอำนาจที่ว่าเป็นคือ บทบาทของผู้ที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อาจจะเป็น หัวหน้าแผนกหัวหน้ากอง อธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ก็จะต้องเล่นบทบาทที่กำหนดให้ได้ตามที่กำหนดเมื่อพ้นจากตำแหน่งไปแล้วอำนาจดังกล่าวก็เป็นอันสิ้นสุด

บารมี (Profession) หมายถึง การที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ รวมทั้งการที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ จนมีผลงานเป็นที่ปรากฏทุกคนยอมรับว่ามีความรู้ ความชำนาญในงานต่างๆ เป็นอย่างดี จะแนะนำใครจะบอกใครก็มีคนเชื่อฟัง มีคนเชื่อถือ นั่นคือคนที่มีความรู้จริง

อัสนี วรคามินและสุทิน เกตุแก้ว (2538 : 1) ได้กล่าวถึง อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ นั้นอาจแบ่งได้ 2 อย่าง คือ

1. อำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority) ซึ่งได้จากการแต่งตั้ง ประกาศให้ทราบเป็นทางการ มีขอบเขตชัดเจน
2. อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal Authority) ซึ่งได้จากการยอมรับจากทีมงาน การให้ความนับถือความอาวุโส ความรอบรู้ ความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น เป็นต้น

จากข้างต้นพอสรุปได้ว่า อำนาจบริหารมี คือ ส่วนผสมของความรู้และการยอมรับในตนเองและผู้อื่น และความสามารถที่จะสื่อสารความรู้ ความยอมรับนั้น ได้อย่างมีศักยภาพ กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับในศักยภาพนั้น การที่เราจะมีอำนาจเราจะต้องให้ผู้อื่นเชื่อและมั่นใจในศักยภาพของตน เราต้องรู้สึกและเชื่อจริงๆ ว่าเรามีความรู้ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดและความเป็นผู้ใหญ่พอที่จะเป็นผู้นำผู้อื่น ซึ่งคุณสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. มีความมั่นใจ เพราะผู้คนที่เราจะเลือกให้เราเป็นนักบริหารมืออาชีพนั้น จะต้องมีความมั่นใจ มีเหตุผลและเชื่อว่าเรามีความสามารถที่จะบริหารงานได้
2. ต้องเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่จะเป็นไปได้เกี่ยวกับงานของตนเอง โดยเฉพาะงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ให้บอกตัวเองสิ่งต่อไปนี้เป็น คือ เรามีความรู้เพียงพอที่จะแนะนำคนเหล่านั้นได้หรือไม่ มีความเชื่อมั่นในตนเองมากน้อยแค่ไหน เชื่อมมั่นในศักยภาพในการทำงาน คนมีอำนาจบริหารมี ประสบผลสำเร็จแน่นอน

อำนาจ เป็นมโนทัศน์ที่มีความหมายหลากหลาย มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมถึงปรากฏการณ์ต่าง ๆ มากมาย และมีความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไปในสังคมวัฒนธรรมต่าง ๆ เพราะฉะนั้นเราสามารถแสวงหาอำนาจได้ ถ้าหากเราเข้าใจในแก่นแท้ของอำนาจ เข้าใจในบทบาทของบริหารไม่ยึดติดในสิ่งที่มีอำนาจบริหารจะตามมาเอง

#### 7.6 ผลพลอยได้จากตำแหน่งจากตำแหน่งหน้าที่

นอกจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำตำแหน่งแล้วยังมีผลที่จะตามมากับตำแหน่งอีกมากมาย ซึ่งสามารถแยกออกเป็นประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้ ( วิวัฒน์ แหวนทอง หล่อ. 2543 : 4)



1. การเป็นที่นับถือของสังคม เช่น การที่เป็นที่รักและเคารพยกย่อง นับถือของสังคมเมื่อมีตำแหน่งแล้ว ถ้าหากตำแหน่งนี้ยิ่งสูงคนยิ่งให้ความเคารพนับถือมากขึ้นเท่านั้น อย่างน้อยที่สุด ในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันและผู้ปฏิบัติงานยิ่งให้ความเคารพนับถือ และถ้าหากตำแหน่งนั้นเป็นตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษกับคนจำนวนมาก ก็จะทำให้ได้รับการเคารพยำเกรงยิ่งขึ้น และถ้าเจ้าของตำแหน่งมีคุณธรรมในการบริหารงาน และอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อสังคมแล้วจะทำให้เขาได้รับการยกย่องนับถือมากยิ่งขึ้นและนานเท่านาน

2. ผลประโยชน์ที่ได้มากับตำแหน่ง ผู้บริหารที่มีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายและตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ยิ่งตำแหน่งสูงเรื่องที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบก็ยิ่งมีความสำคัญและมีผลกระทบอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ผู้ดำรงตำแหน่งก็ยิ่งมีความสำคัญและผู้เกี่ยวข้องจะต้องสนใจ ติดตาม ความรู้สึก ความต้องการและพยายามหาทางสนองตอบความต้องการของผู้อยู่ในตำแหน่งให้ได้มากที่สุด เพราะอาจทำให้สถานภาพของตนเองสูงขึ้นตามไปด้วยหรืออาจได้รับความสำคัญหรือประโยชน์อย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นหรือไม่อาจเป็นเงินเป็นทอง หรือสิ่งของก็ได้ จะเห็นได้ว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ เมื่อต้องพ้นจากตำแหน่งนั้นบางคนจะปรับตัวรับสภาพที่ตนถูกลดความสำคัญได้ยาก แต่ผู้บริหารที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพที่มากับตำแหน่งและกับตำแหน่ง ก็จะไม่รู้สึกเป็นทุกข์แต่อย่างใด สามารถจะดำรงตนอยู่ได้ในทุกสถานภาพ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในสถานภาพใด ๆ เขาจะดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุขได้ทุก ๆ สถานการณ์นี่คือนักบริหารมืออาชี้อย่างแท้จริง

### 7.7 โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพของครูผู้สอนและผู้บริหาร มีทางเดินหลายเส้นทางให้ได้เลือกที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ทุกเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ ครูดีมีคุณภาพ มีมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูง ภาระระดับคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถนำการปฏิรูปการศึกษาบรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นในวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีมาตรฐานเหมาะสมกับเป็นวิชาชีพขั้นสูง ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คุรุสภาในฐานะองค์กรหนึ่งที่ส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษาขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ถือเป็น

เกณฑ์ของการปฏิบัติงานมากกว่าเกณฑ์ของคุณสมบัติ โดยแต่ละข้อกำหนดลักษณะพฤติกรรมของการแดงออก ที่นำไปสู่ผลสำเร็จและประกันคุณภาพของครูผู้สอนตลอดจน ผู้บริหารสามารถประเมินได้ทั้งโดยตนเองและบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2545 : 74)

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูทุกคนมีสิทธิ์ที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพการปฏิบัติการกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษา จะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยจะมุ่งให้ผู้เรียนเป็น คนดี คนเก่ง และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการปฏิบัติการกิจของครูและผู้บริหาร ย่อมเป็นหลักฐานที่เป็นผลงานที่เกิดจากผู้เรียนและหลักฐานการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองได้ (ธีระ รุญเจริญ. 2546 : 3)

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

พันธ์เทพ เทพกาญจนา (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า อายุของผู้บริหารและทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารยึดเป็นแนวมีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร ระดับอำนาจจากตำแหน่ง สังกัดสถานศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร เพศ และความต้องการของผู้บริหารต่อสถานการณื ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจและปัจจัยด้านบุคคลมีผลต่อการตัดสินใจ

ภavana วงสวาท (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารงานในโรงเรียน งานวิชาการในโรงเรียน 7 งาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นงานนิเทศภายในแตกต่างกัน

เจริญศักดิ์ ใต้เป็นสุข (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยงูงใจของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 สังกัดกรมสามัญศึกษา ในการพัฒนางานเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น และที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองเพื่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นของข้าราชการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นอาจารย์ 2

ระดับ 7 และ อาจารย์ 3 แล้ว ได้แก่ การได้รับการยอมรับทางสังคม ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ธีระนัน พิรุณสุนทร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังในใจการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร มีระดับขวัญ

กำลังใจใน

การปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านนโยบายในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและสวัสดิการต่างๆ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

2. ครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร มีระดับขวัญและ

กำลังใจแตกต่างกันทุกด้าน รวม 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและสวัสดิการต่างๆ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายในการบริหารงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

จงรักษ์ มังธานี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการตัดสินใจ

เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสกลนคร ที่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารมีปัจจัยเชิงสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจ  
เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง

2. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสกลนครที่ไม่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารมีปัจจัยเชิงสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจ  
เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

3. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสกลนคร ที่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารและที่ตัดสินใจไม่เข้าสู่ตำแหน่ง  
ทางการบริหารมีระดับของปัจจัยเชิงสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร

โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนที่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร และไม่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร มีระดับปัจจัยด้านผลพลอยได้จากตำแหน่งหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านเกียรติยศชื่อเสียง และด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความเป็นผู้นำ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านค่านิยมในสังคมและด้านอำนาจบารมี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนที่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารมี ระดับของปัจจัยเชิงสัมพันธต่อการตัดสินใจสูงกว่าครูผู้สอนที่ตัดสินใจไม่เข้าสู่ตำแหน่ง ทางการบริหาร

4. ปัจจัยเชิงสัมพันธต่อการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ทั้ง 7 ปัจจัย อันได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ การยอมรับนับถือ ค่านิยมทางสังคม ผลพลอยได้จาก ตำแหน่ง เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจบารมีและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ของครูผู้สอนที่ตัดสินใจ เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารและตัดสินใจไม่เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร มีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ใน การทำงานและรายได้แตกต่างกัน มีการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ดอนเดอโร (DonDero, 1993 : 1607-A) ได้วิจัย การจัดการ โรงเรียนที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน ความ พึงพอใจ ในงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้โรงเรียนมีการ จัดโปรแกรมการเรียนและเพิ่มอิสรภาพในการปกครองตนเองของบุคลากร การมีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับจำนวนตัวแปรในด้านบวกรวมทั้งการเพิ่ม ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ในการตัดสินใจ

มูน (Moon, 1983 : 1542-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจในลักษณะของการ ให้เพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหาร สรุปได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีผลในทางบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับความ พึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

2. โดยทั่วไปผู้ได้บังคับบัญชา ชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  3. โดยความเป็นจริง ผู้ได้บังคับบัญชา มิได้คาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง และในทำนองเดียวกันถ้ามีส่วนร่วมมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดความเสียหายได้
  4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีลำดับของมัน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์
  5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ในการตัดสินใจ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา
  6. องค์กรประกอบภายนอกและองค์กรประกอบภายใน มีผลกระทบต่อระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  7. เพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจในทางบวกเป็นไปได้มากที่สุดและในทางลบให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบคำถามในลักษณะต่อไปนี้
    - 7.1 ภายใต้อะไรจะไร จึงทำให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
    - 7.2 ภายใต้อะไรและอย่างไร ควรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
    - 7.3 การตัดสินใจในลักษณะกลุ่ม ควรจะเป็นไปในลักษณะใด
    - 7.4 บทบาทอะไร ที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหาร
- จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารคนเดียว ไม่สามารถที่จะทำการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและเป็นจริงในปัจจุบัน การร่วมมือร่วมใจ การวินิจฉัยปัญหาต่างๆ สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม ดังนั้น ชีวิตการทำงานที่ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเป็นสำคัญ และการที่บุคคลตัดสินใจเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง นอกจากอาศัยข้อมูลต่างๆ แล้ว องค์กรประกอบอื่นๆ ยังมีส่วนต่อการตัดสินใจด้วย เช่น ความคิดเห็น ความรู้สึก ค่านิยมในสังคมหรืออุดมการณ์ในชีวิต ตามความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีและยึดถือไว้แตกต่างกันไปและบางครั้งองค์ประกอบเหล่านั้นในตัวบุคคลคนเดียวกันก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา วัย และประสบการณ์หรือสถานภาพของคนอีกด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานไว้ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร  
สถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร  
สถานศึกษา รายด้านและโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน  
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์  
แตกต่างกันมีการตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน ทั้งรายด้าน  
และโดยรวมทุกด้าน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY