

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 บทบาทสำคัญของผู้บริหาร
 - 1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
 - 1.4 ปัจจัยการบริหาร
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ
 - 2.2 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม
 - 2.3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี
3. สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

เฮร์เซย์ บลันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard and Johnson , 2001 : 15) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณและเทคโนโลยีเพื่อจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

รัตนา มณฑลเพชร (2551 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาร่วมกันดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนทุกอย่าง ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2549 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาสมาชิกในสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและวัฒนธรรม เพื่อให้มีค่านิยมที่ตรงกันกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและ อาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้พัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ ตนดำเนินชีวิตอยู่

ธีระ รุณเจริญ (2553 : 31) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลายคน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคม เป็นไปด้วยความสงบสุข

อำนาจ พลรักษา (2556 : 17) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึงการบริหารงานโดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระบบ ระเบียบตามกระบวนการการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

พนิดา สัตถาสาธุชนะ (2549 : 11) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึง การดำเนินงานในสถานศึกษาที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

การดี อนันต์นารี (2552 : 1) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลร่วมกัน ดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและชุมชน ซึ่งเกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณค่าต่าง ๆ ตลอดจนปลูกฝังให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

นาวิน เหมือนแสง (2553 : 19) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา (School administration) คือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้ นักเรียนมีทักษะความรู้ มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

อริปัดย์ คลีสุนทร (อ้างถึงใน นาวิน เหมือนแสง, 2553 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของ

โรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน ซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

ดร. สุนทรายุทธ (2559 : 90-92) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่าหมายถึง กิจกรรมของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเกิดปัจจัยและกระบวนการของระบบสังคมในโรงเรียนมีผลผลิตของโรงเรียนซึ่งมาจากพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน การดูแลและพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้และการสร้างสรรค์ การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม มีความเป็นคุณภาพและมาตรฐานของนักเรียน

จันทร์รา สงวนนาม (อ้างถึงใน นาวัน เหมือนแสง, 2553 : 18) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักคือนักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ การมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาที่ดำเนินการด้วยบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้บริการแก่เยาวชนและชุมชนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะความรู้และความสามารถทางด้านวิชาการตลอดจนปลูกฝังพฤติกรรมและค่านิยมต่างๆ ให้เป็นพลเมืองที่ดีต่อไป

บทบาทสำคัญของผู้บริหาร

การดี อนันต์นารี (2552 : 250-252) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหน้าที่สำคัญในการวางแผน การจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตร และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การบริหารชั้นเรียน การดูแลรักษาอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การดูแลสุขภาพนักเรียนและในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย กำหนดข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

2. ประสาน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่ ทรัพย์สินอื่นๆ ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

3. เป็นผู้แทนสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการสถานศึกษาหรือส่วนราชการ ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการตามที่ได้รับมอบหมาย

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2556 : 17) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดีจะกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา การบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานในด้านของการกำหนดรูปแบบและเทคนิควิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งผู้ที่จะมีบทบาทในการใช้กระบวนการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปได้ว่าผู้บริหารมีความสำคัญในการวางแผนในการจัดการศึกษาโดยมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การประสานงานและระดมทุน การจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เป็นต้น

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา จึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีฐานะเป็นสถาบันหรือองค์กรทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการและความจำเป็นทางสังคม เพื่อที่จะทำการถ่ายทอดความรู้ สืบสานวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของชนชาติเอาไว้ เพราะฉะนั้นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนได้มีความรู้คุณธรรมอ่านออกเขียนได้ คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็นและสถานศึกษาจะต้องมีแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีขอบข่ายงานอยู่ มีผู้ได้ศึกษารายละเอียดขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ประกาศิรื สุรพันธุ์ (2550 : 19) กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจงานการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้านดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือภารกิจหลักของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานมากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็่นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลและประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิก-จ่ายและอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ 3) การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงินและการก้นเงินไว้เบิก

เหลืออีก 6) การบริหารการบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล

ถึงแม้ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะไม่ใช่งานหลักของหน่วยงาน แต่การบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว เป็นอิสระภายใต้กฎหมายและระเบียบจะสามารถตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัด

การศึกษา 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น 17) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ และ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา โดยการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษาสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

ปัจจัยการบริหาร

ความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารงาน คือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารองค์กรถือเป็นกิจกรรมที่บุคคลทุกคนต้องร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยภายในองค์กรจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่หากขาดคนใดคนหนึ่งในการปฏิบัติงาน องค์กรนั้นย่อมประสบปัญหาขึ้นแน่นอน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและของแต่องค์กรที่จะต้องแสดงภาวะผู้นำ ด้วยการใช้องค์ความรู้และศิลป์ในการบริหารงานให้ได้อย่างเหมาะสม สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ จากการศึกษาของ (ทิสนา แคมมณี, 2547 : 332) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่ชัดเจนมากที่สุดคือ ตัวแปรศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงก็ยิ่งทำให้ระดับการพัฒนาของโรงเรียนสูงไปด้วย และศักยภาพของผู้บริหารก็มีความสัมพันธ์กับกระบวนการและผลการทำงานของครูและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน

อนิวัศ แก้วจันทน์ (2552 : 43-44) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการรวมทั้งเป็นมูลเหตุพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจมีดังนี้

1. คนหรือแรงงาน (Man) เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร โดยบุคคลที่รวมตัวกันเมื่อตกลงใจทำงานร่วมกันย่อมต้องเดินไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรใดให้ความสนใจและสามารถจัดการกิจกรรมเกี่ยวกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรนั้นมีแนวโน้มบรรลุผลสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญในกิจกรรมเกี่ยวกับคน

2. เงินทุน (Money) มีความสำคัญในการดำเนินงานโดยเฉพาะช่วงแรกของการดำเนินงานองค์กรขนาดเล็กอาจใช้เงินทุนของผู้ประกอบการเอง องค์กรที่สามารถจัดการเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพแสดงว่าองค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างแท้จริง

3. เครื่องจักร (Machine) เครื่องมือเครื่องใช้ในการเอื้ออำนวยความสะดวกการทำงานและนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ องค์กรที่สามารถจัดหาบุคคลที่เหมาะสมและสามารถใช้เครื่องจักรได้เป็นอย่างดีมีผลต่อการดำเนินขององค์กรอย่างยิ่ง

4. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) เป็นปัจจัยสนับสนุนช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดความสะดวกในการทำงาน โดยองค์กรต้องจัดหาและสำรองไว้ให้เพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นความสามารถส่วนตัวของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารระดับหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับอื่น ๆ การตัดสินใจแต่ละเรื่องเป็นการวัดความสามารถของผู้บริหารและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร

6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเลือกช่องทางในการกระจายข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการแสดงความคิดเห็น การทำความเข้าใจและการฝากสารไปยังผู้อื่น โดยหากผู้รับข้อมูลแปลความหมายผิดอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์กร ผู้บริหารจึงต้องขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้การจัดการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การจูงใจ (Motivation) เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ การจูงใจเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการทำงานสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก การจูงใจทั้ง 2 ลักษณะจะต้องให้เห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลในองค์กร องค์กรจะใช้การจูงใจในรูปการจูงใจโดยตัวเงิน การจูงใจไม่ใช่ตัวเงินและการจูงใจด้านความสัมพันธ์ เป็นต้น

8. การประสานงาน (Co-ordination) การติดต่อกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อจุดประสงค์ในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ในการจัดการจะเกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ประสานงานตลอดเวลาโดยการพูดคุยกับหน่วยงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสอบถาม การขอความร่วมมือ เป็นต้น จึงไม่อาจปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงการติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ การประสานงานจะสำเร็จลุล่วงต้องอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

มุกมณี มีโชคชูสกุล (2555 : 38) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ มีดังนี้

1. วิธีการจัดการ (Managements) เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารโดยตรง ถือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการรวบรวม กำกับและผลักดันให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรในการจัดการให้ผสมผสานดำเนินไปอย่างราบรื่น

2. วิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นการบอกถึงกรรมวิธีรายละเอียดทุกขั้นตอนของวิธีการปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรก่อนหรือหลังเพื่อความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน อีกทั้งยังลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การจูงใจ (Motivate) เป็นการบริหารบุคคลในองค์การที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถและศิลปะเฉพาะตัวในการโน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ตลาด (Market) คือความต้องการรวมของผู้ซื้อที่มีความต้องการและมีอำนาจซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งองค์การจะต้องมุ่งนำเสนอขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องมุ่งผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการและสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เพื่อความสำเร็จและความมั่นคงขององค์การต่อไป

5. บริการ (Service) มีวิธีการผลิตที่มาตรฐาน เครื่องมือ เครื่องจักร ต้องมีสมรรถนะตลอดจนต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6. จุดอ่อน-จุดแข็ง (SWOT) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ภายนอกขององค์การที่สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น เป็นการประเมินจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรคตลอดจนหาโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินงานต่อไปให้เกิดความสำเร็จ

7. บุคลากร (Man) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ โดยใช้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติตามคำสั่งและใช้ทักษะอย่างเต็มที่ที่มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีความสามัคคีต่อกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีจูงใจที่เหมาะสมตามบุคลิกภาพและลักษณะของแต่ละคน

ลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน เกษม อุณมณีรัตน์, 2550 : 8-9) ได้ทำการศึกษาและค้นคว้าและพบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน คือ การจัดองค์การที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคนต้องเกิดจากองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

2. แรงจูงใจ (Motivation)

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
4. การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล (Interaction and Influence)
5. การตัดสินใจ (Decision Making)
6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)
7. การควบคุมงาน (Control)
8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

สเตียร์ส (Steers อ้างถึงใน อัญชนา พานิช, 2550 : 21) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จสูงสุดขององค์กรสามารถพบได้ใน 4 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์กร (Organizational characteristics) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรและเทคโนโลยี 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน 3) ลักษณะของพนักงาน (employee characteristics) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน 4) นโยบายบริหารและการปฏิบัติ (management policies and practice) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการตัดสินใจ รวมถึงการปรับตัวขององค์กรและการสร้างสิ่งใหม่ ๆ

จากการศึกษาปัจจัยการบริหารผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายคน และนำแนวคิดตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967: 197-211) มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เพราะมีความครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหารซึ่งมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมี 8 ปัจจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (อ้างถึงใน เกษม อุณหรัตน์, 2550 : 9) กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กรในโรงเรียน ผู้นำมีผลกระทบที่ชัดเจนต่อคุณภาพการศึกษา ในการแสวงหาคุณภาพทางการศึกษาสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกคือการพัฒนาศักยภาพของผู้นำในเรื่องของภาวะผู้นำนี้จะกล่าวถึง ความหมายและทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ไชยา กรมแสง (2553 : 30) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะและความสามารถของบุคคลในการนำกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำและกระตุ้นจูงใจบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้กระบวนการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยไม่มีภาวะผู้นำประเภทใดที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของผู้นำและหน่วยงาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์กรทำตามการที่จะทำให้คนจำนวนมากซึ่งมีความเป็นเอกัตบุคคลสูง (Individuality) ทำตามด้วยความสมัครใจและความศรัทธาในการกระทำนั้น ความสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการจูงใจอันเกิดจากภาวะผู้นำ

ธัญญา มาส โจนานนท์ (2557 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจให้คนกระทำตามระหว่างมิตรร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำนโยบายไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ธรรมภรณ์ พะยอม (2556 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงภาวะของผู้นำในรูปแบบที่หลากหลาย ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถทำให้อื่นไว้วางใจ และคล้อยตามในแนวทางที่ต้องการ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน หรือบุคคลทั่วไปและสามารถใช้ความสามารถที่มีทำให้สิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

ปาริชาติ สมใจ (2556 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่มนั่นเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้บริหารและสมาชิก หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือครู สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ

อ้างอิงใน ทิมมิกา เครือเนตร, 2552 : 14) ได้มีการแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอชุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (การ์เนอร์ อ้างถึงใน กัลยาภรณ์ คารารณ อยุธยา, 2554 : 15) ได้แก่

1.1 The tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ตามแนวความคิดของทฤษฎีคุณลักษณะ ผู้นำข้างต้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดแนวทางการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่แบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตาม

หลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับ พฤติกรรมแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงาน และผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอกกล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) นักศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ อ้างถึงใน ชาญญาณาส โจนานนท์, 2557 : 12-13)

1. พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นที่ผลผลิตหรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่คนมากกว่าผลผลิต หรืองานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น ผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรืองานจะมีผลตรงข้าม คือ จะไม่ได้รับการทุ่มเททำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชานัก ผลผลิตจึงต่ำกว่าตารางการจัดการของ Blake and Mouton เป็นการใช้ตารางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้ถูกพัฒนาโดย Blake and Mouton พฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวมี 2 ลักษณะ คือ การมุ่งคน คือ การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงานหรือการผลิต ส่วนการมุ่งงานคือ การมุ่งเน้นหรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงานหรือการกระจายอำนาจ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio state Studies) ได้มีการรวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำ มี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ อ้างถึงใน ชาญญาณาส โจนานนท์, 2557 : 13-14)

1. ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในการทำงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจน หรือลักษณะผู้นำที่มักจะกำหนดบทบาทตนเอง และบทบาทพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ดังจะเห็นได้จากการพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

2. ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใย และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Styles

เรดดิน (William J. Reddin อ้างถึงใน กัลยากรณ์ ดารากร ณ อยุธยา, 2554 : 18-19) เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตารางที่ 2.1 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหน้าที่งาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 2.1 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles (ต่อ)

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณา ผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. Compromister คือ ผู้ประนีประนอม ทุกๆ เรื่อง	Intergrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศ และสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา : (กัลยาภรณ์ คารากร ณ อุรุทยา, 2554 :18-19)

เรดดิน (Reddin อ้างถึงใน ธัญญามาต โลจนานนท์, 2557 : 15) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์ มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ Reddin ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

โออุชิ (William Ouchi อ้างถึงใน ธัญญามาต โลจนานนท์, 2557 : 15) เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิตผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างถึงใน ธัญญามาต โลจนานนท์, 2557 : 15) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

นอกจากนี้ Hersey and Blanchard ยังแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลผู้น้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler' Contingency Model of Leadership Effectiveness

ฟีลเดอร์ (Fiedler อ้างถึงใน รัชัญยามาส โลงนันทน์, 2557 : 16) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของการงาน

ทฤษฎีของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

เบิร์น (Burn อ้างถึงใน ชัยญามาต โลจนานนท์, 2557 : 16-18) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่ว ระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burn จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burn เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

นอกจากนี้ Burn สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่านเพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในองค์กรได้อย่างไร แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรกโดย เบิร์น (เบิร์น อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550: 15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่า ผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม (นาฮาวานดี อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550 : 10-15)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจูงใจรางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายาม พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550 : 16) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีแนะแนว และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการงานอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550 : 16) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆ นั้น มุ่งไปที่การแลกเปลี่ยน และการติดต่อกันระหว่างผู้นำ และผู้ตาม

3. ภาวะผู้นำ จริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูง และยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม (นาฮาวานดี อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550 : 10-15)

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในองค์กรมีหลายแบบเช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำจริยธรรม ทั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและสามารถใช้ได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำให้เหมาะสมโดยอาศัยข้อมูล บริบทและสถานการณ์

2. แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของในส่วนบุคคลจะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการบริหารบุคคลดีสามารถหาคนดีมีความสามารถมีคุณธรรมและจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถแล้วกระบวนการอื่นๆ ก็จะดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสนใจและให้ความสนใจกับเรื่องการจูงใจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะได้สามารถคาดคะเนและกำหนดแนวทางของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ในหน่วยงานทางการศึกษา ครูและบุคลากรก็ถือเป็นสมาชิกขององค์กรทางการศึกษาแต่ละบุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน มีแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงออกและผลการปฏิบัติงานของพวกเขา คือ แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความรู้สึกทุ่มเททำงานนั่นเอง ในทางกลับกัน หากบุคลากรขององค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความสำเร็จของงานก็จะไม่เกิดขึ้น

หรือเกิดขึ้นได้ยาก แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกของทุกองค์การ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายคำว่าแรงจูงใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นนำไปสู่ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อ้างถึงใน ปราณี คาคการณ์ไกล, 2556 : 44-45)

2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

สตีลส์และพอร์เตอร์ (steers&Porter อ้างถึงใน วิภาดา กุปตานนท์, 2551 : 212) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงขับที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างถาวร หรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและปัจจัยเหล่านั้นแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล จึงทำให้ไม่สามารถวัดและสังเกตได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว

คณิกีและวิลเลียมส์ (A.Kimicki&B.Williams อ้างถึงใน เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552 : 191) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

ปราณี คาคการณ์ไกล (2556 : 47) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือคิดรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าทางด้านการงานที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังผลรางวัลโบนัสประจำปี เป็นต้น

หทัยกาญจน์ สุขประเสริฐ (2552 : 33) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำพฤติกรรมบางอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดมุ่งหมายใด ฉะนั้น แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

รัฐนันท์ หอมจันทร์โต (2557 : 22) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ จากองค์การ เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 184) ได้ให้ความหมายของการจงใจว่า การจงใจเป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล และเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา

สรุปได้ว่า แรงจงใจ หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งส่งตอบสนองเหล่านี้ประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

2.2 ความสำคัญของแรงจงใจในการทำงาน

อรพินทร์ ชูชม (2555 : 52-53) แรงจงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่า ทำไมคนจึงขยัน มานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1. แรงจงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถดังนั้นการทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2. แรงจงใจ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย

นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่ต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้คงระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการให้บุคคลหรือกลุ่ม มีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจซึ่งการจูงใจมีหลาย ประเภท อาจอาศัยการจูงใจประเภทต่างๆ ผสมผสานประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจในทางบวก และทางลบในการจูงใจบุคคล จูงใจบุคคลโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ

การจูงใจมีความสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น หัวหน้างานอาจใช้วิธีการจูงใจลูกน้องให้ใช้ สิ่งแวดล้อมและพลังงานต่างๆ ในหน่วยงานของตนอย่างคุ้มค่าและไม่สิ้นเปลือง โดยอาจอาศัย แนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรมและความคาดหวังมาใช้ โดยลูกน้องรับรู้ว่าคุณค่าของตนเอง ช่วยประหยัดในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในหน่วยงานของตนนั้น จะได้รับผลตอบแทน กลับคืนมาเป็นเงินบางส่วนที่จะร่วมแบ่งปันกัน ถ้าทุกคนร่วมมือกันประหยัดการใช้พลังงานให้ มาก ก็ยังได้ผลตอบแทนกลับคืนมามากตามด้วย ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหน่วยงานอาจใช้การจูงใจโดยการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะร่วมกันในการนำวัสดุ บางอย่างหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ โดยเป้าหมายที่วางไว้เป็นเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป เมื่อ พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ พนักงานต่างรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสามารถในการทำพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงาน มีความเพียรพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนี้ ต่อไป

2.3 แนวคิดทฤษฎีการแรงจูงใจ

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 33-48) ได้สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตั้ง เป็นทฤษฎี X และ Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้ว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะ หลีกเลี่ยงการทำงานอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงานดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ วิธีการบังคับใช้อำนาจควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความ รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ปัจจุบันมนุษย์ได้ทำงานเพียงเพื่อให้ได้รับเงินเดือน อย่างเดียวแต่ยังมีส่วนประกอบหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงานซึ่งแมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมุติฐานโดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่

วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง จึงเป็นวิถีทางทำงานสำเร็จ และเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดการอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 121) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (need-hierarchy theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุดความต้องการในลำดับขั้นตามความสำคัญซึ่งมีขั้นตอนของความต้องการดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่างๆ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่วๆ ไป ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าไปเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม

4. ความต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง (esteem needs) เป็นความต้องการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความเป็นอิสรภาพ และเสรี

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตหรือความนึกคิด (The needs for self actualization) มนุษย์จะเกิดความต้องการอย่างจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากเป็น

6. ความต้องการในความรู้ปรารถนาอยากรู้อยากเข้าใจ (desire to know and understand) เป็นความต้องการสิ่งอันมีค่าภายในจิตใจมากกว่าสิ่งอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิต

7. ความต้องการด้านสุนทรียภาพ (aesthetic needs) เป็นความต้องการด้านความดีความงาม ความสงบร่วมเย็นภายในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสุดยอดและสมบูรณ์ใช้ชีวิตอย่างสูงสุด

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552 : 201-202) กล่าวว่า Edward L. Thorndike and B.F. Skinner ได้กล่าวถึงพื้นฐานทฤษฎีไว้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในปัจจุบันมีผลต่อพฤติกรรมของตนเองในอนาคต ดังนั้น ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ถ้าพฤติกรรมใดก็ตามที่ก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองมนุษย์จะปฏิบัติซ้ำ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าพฤติกรรม

ใดก็ตามที่ก่อให้เกิดผลเสียมนุษย์ก็จะไม่ปฏิบัติซ้ำหรือยกเลิกกระทำ โดยการเสริมแรงจึงแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง การให้ผลในทางบวก(ให้รางวัล) เพื่อเพิ่มพฤติกรรมความต้องการ เช่น ให้โบนัสหรือให้ตำแหน่งพนักงานดีเด่น
2. การเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement) การหลีกเลี่ยงความไม่สบายใจเพื่อลดพฤติกรรมไม่ต้องการ เช่น หัวหน้าฝ่ายขายคนหนึ่งมักจะบ่นจุกจิกกับพนักงานตลอด แต่ถ้าพนักงานขายของได้ตามเป้าหมาย หัวหน้างานก็จะหยุดบ่นจุกจิก
3. การทำให้หมดไป (Extinction) หมายถึงการยับยั้ง หรือการยกเลิกให้รางวัลกับผลงานที่ดีเยี่ยม เพื่อให้พฤติกรรมนั้นไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต
4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยใช้ผลตอบแทนในทางลบ

การใช้ทฤษฎีเสริมแรงเชิงบวกในการจูงใจสามารถแบ่งเป็น 2 วิธีหลักๆ คือ

1) การเสริมแรงเชิงบวก และ 2) การลงโทษ

1. การจูงใจโดยใช้การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) เพื่อให้รางวัลทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รางวัลควรมีลักษณะดังนี้

- 1.1 ให้รางวัลเฉพาะพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเท่านั้น
- 1.2 ให้รางวัลทันทีที่เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมหรือทำงานได้ตามต้องการ
- 1.3 มีความชัดเจนต่อพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ
- 1.4 รางวัลที่ให้ความหลากหลายเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานแต่ละบุคคล

2. การลงโทษ (Punishment) โดยการลงโทษจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรมีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 การลงโทษเฉพาะพฤติกรรมที่องค์กรไม่ต้องการจริง ๆ เท่านั้น
- 2.2 การลงโทษให้ทันที่กับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- 2.3 ควรมีความชัดเจนว่าพฤติกรรมที่เมื่อทำแล้วจะทำให้เกิดบทลงโทษ
- 2.4 การลงโทษควรเป็นเรื่องส่วนตัวที่รู้เฉพาะผู้กระทำผิดและผู้ที่ทำหน้าที่

โดยตรง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญคือองค์การใดที่มีบุคลากรซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากแรงจูงใจจะช่วยให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้าแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่บุคคลนั้น ช่วยให้

ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ในการบริหารงาน บทบาทของการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการติดต่อ สื่อสาร และการใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานในองค์กร (วิภาดา คุปตานนท์, 2551 : 236-237)

3.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

สุพานี สฤณภูวนิช (2552 : 269) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือการส่งข่าวสารข้อมูลหรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันและกันเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 106) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยผ่านสื่อ โดยผู้ส่งสารจะถ่ายทอดความคิดของตนเองเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปสู่ผู้รับสาร และผู้รับสารตีความหมายให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารแล้วถ่ายทอดความคิดของตนเองกลับสู่ผู้รับสารอีกครั้งหนึ่งโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น คำพูด ท่าทาง รวมไปถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียง หนังสือพิมพ์ นิตยสาร จดหมาย หรือสื่อวิดีโอ เป็นต้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554 : 216) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่าเป็นกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึกหรือความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคลโดยวิธีการพูด การเขียน การใช้ภาษา ท่าทาง การใช้สัญลักษณ์หรืออื่นๆ

โบวี (Bovee อ้างถึงใน วิภาดา คุปตานนท์, 2551 : 237) อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติงานเป้าหมายของการสื่อสาร คือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กาญจนา มีศิลปะวิกัย (2553 : 9) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่ใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนหรือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่ภาษาพูดและภาษาเขียน โดยบางคนถือว่าพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ที่สามารถสื่อความหมายได้ หรือก่อให้เกิดความหมายได้ก็ถือเป็นการสื่อสารทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าผู้แสดงพฤติกรรมนั้นจะไม่มีเจตนาสื่อสารก็ตาม การสื่อสารของมนุษย์จะแตกต่างกันออกไปตามแนวความคิดของแต่ละบุคคล

ปัทมา สายสะอาด (2551 : 21) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงการสื่อ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึก การชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริง ให้คำแนะนำหรือโน้มน้าวใจ ให้เข้าใจ สื่อความหมาย โดยการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นหรือการสะท้อนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยผ่านวิธีการ กระบวนการต่างๆ และการดำเนินเรื่องราวเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น ประกอบด้วย ความ น่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เนื้อหาสาระ ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร ความสามารถของผู้รับสารและความแจ่มแจ้งของข่าวสาร

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2559 : 216) ได้ให้ ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการส่งหรือรับสัญลักษณ์ที่ได้เนบ ความหมายไว้แล้ว

โจเซฟ (Joesph E อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2559 : 216) ได้กล่าวว่า การ ติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งข่าวสารได้ทำการส่งข่าวสารไปยังผู้รับสาร อาจจะเป็นการพูด การเขียน หรือใช้สัญลักษณ์เป็นการถ่ายทอดความหมายและทำให้เกิดความเข้าใจ

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งสาร ได้ใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น หรือข้อมูลข่าวสาร ให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ

3.2 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 217-218) กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของ การส่งข่าวสารข้อมูลระหว่างบุคคล มีองค์ประกอบ 9 ส่วน คือ

3.2.1 ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) หมายถึงบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือหน่วยงาน ต่างๆ ซึ่งมีข้อมูล มีความต้องการจะส่งข่าวสารที่มีอยู่ไปให้บุคคลอื่น เพื่อให้ได้รับทราบข่าวสารข้อมูล

3.2.2 การใส่รหัส (Encoding) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงข้อความที่จะสื่อสารให้เป็น รูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ตัวอักษร ภาษา คำ เสียง หรือสิ่งอื่นๆ เพื่อเป็นการจัดรูปแบบของสิ่งที่ จะสื่อให้คนอื่นได้รับรู้ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจตรงกัน ดังนั้นผู้รับข่าวสารจะต้องมีความเข้าใจในสัญลักษณ์ ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

3.2.3 ข่าวสาร (Message) คือ ข้อมูลต่างๆ ที่ผู้ส่งต้องการจะส่งไปให้ผู้รับสาร อาจจะเป็นข้อความ คำพูด รูปภาพ ลักษณะท่าทางเพื่อถ่ายทอดไปยังผู้รับ

3.2.4 สื่อ (Media) คือ ช่องทางหรือเครื่องมือในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับ ซึ่งมีหลาย ประเภท เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย ฯลฯ

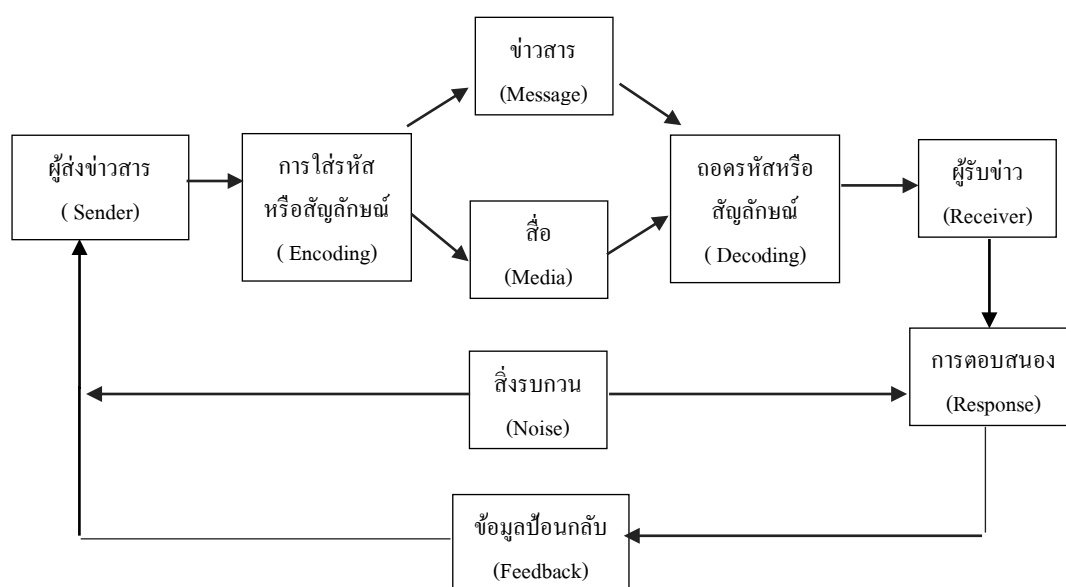
3.2.5 การถอดรหัส (Decoding) เป็นการแปลความหมายจากสัญลักษณ์ที่ผู้ส่งข่าวสารส่งมาให้ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ส่งมาจะถูกตีความหมาย ผู้รับข่าวสารจะต้องมีทักษะในการถอดรหัสหรือตีความหมายของข่าว รวมทั้งเรื่องของการอ่าน การฟังด้วย

3.2.6 ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือผู้ที่ได้รับรู้ข่าวสารต่าง ๆ จากผู้ส่งสาร และแปลความหมายจากข่าวสารที่ได้รับแล้ว ถ้าข่าวสารสามารถดึงดูดความสนใจอาจได้รับการตอบสนองในทางบวก

3.2.7 การตอบสนอง (Response) เป็นปฏิกิริยาที่ผู้รับข่าวสารแสดงออกมาหลังจากได้รับข่าวสาร เช่นเกิดความสนใจ หรือไม่สนใจ หรือมีรู้สึกเฉยๆ

3.2.8 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการตอบสนองจากผู้ได้รับข่าวสารส่งกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร ในขั้นนี้จะทำให้ผู้ส่งสารสามารถตรวจสอบได้ว่า ข่าวสารที่ส่งไปนั้นผู้รับสารเข้าใจหรือไม่

3.2.9 สิ่งรบกวน (Noise) เป็นสิ่งที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาด หรือมีปัญหาขึ้น ทำให้ไม่สามารถรับสารให้จบได้ หรือทำให้ไม่เข้าใจในข่าวสารนั้นได้อย่างครบถ้วน



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ที่มา: (นิติพล ภูตะโชติ, 2559:18)

นิติพล ภูตะโชติ (2559:18) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิด มีความต้องการ มีความตั้งใจที่จะส่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น ทักษะคติ ความเชื่อและอื่นๆ ไปยังผู้รับสาร เพื่อก่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้รับสาร

2) ตัวข่าวสาร (Message) หมายถึง บรรดาข้อความ รูปภาพที่ใช้ในการสื่อสารในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ข่าวสารเกี่ยวกับงานวิชาการ ข่าวสารเกี่ยวกับงานบุคคล ข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษา ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ข่าวสารเกี่ยวกับการอบรมการประชุม เป็นต้น

3) ช่องทางข่าวสาร (Channel) หมายถึง สื่อหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา หรือภายในองค์กร เช่น โทรศัพท์ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์(E-mail) หนังสือราชการ หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

4) ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเป้าหมายที่ผู้ส่งสารต้องการส่งข้อมูลไปให้ หรือผู้ได้รับข่าวสารจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ส่งสาร

3.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

สุพานี สฤณภูวนิช (2552 : 269) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ 3 ส่วนดังนี้

1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร : แก่ผู้บริหาร จากงานวิจัยพบว่าผู้จัดการหรือผู้บริหารจะใช้เวลาเป็นส่วนใหญ่มากกว่า 70% โดยเฉลี่ยในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เช่น การประชุมทั้งที่ได้นัดหมายไว้และไม่ได้นัดหมายไว้ การเดินตรวจตรางานและการโทรศัพท์ เป็นต้น

2. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร : แก่ส่วนบุคคล จากการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากก็คือ การมีทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นซึ่งรวมทั้งการนำเสนองาน ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อจะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ความเห็นและทักษะต่าง ๆ ของตนให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น หรือแสดงความสามารถในการโน้มน้าวแนวความคิดเห็นของตนเองให้เกิดผลได้

3. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร : แก่องค์กร ในองค์กรสมัยใหม่นั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานทำให้เกิดแรงจูงใจสัมพันธที่ดี และนอกจากนั้นการสื่อสารยังช่วยสร้างสรรค์ จรรโลงวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง ตลอดจนสามารถสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และถ้าองค์กรต้องการมีการเปลี่ยนแปลง สื่อสารภายในองค์กรจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

กริช สืบสนธิ์ (อ้างถึงใน จรัสโสม สิริรัตน์, 2558 : 9-10) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติงานหลายประการ คือ

1. เป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบความเข้าใจ ผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเอง พอๆกับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารองค์กร และความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคคลขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดจะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ คนเรานั้นเมื่อพูดอะไรออกไปก็ต้องการให้มีผู้รับฟัง แม้จะไม่เห็นก็ตาม

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในด้านการบริหารงานภายในองค์กร ทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกัน เชื่อมโยงและจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึที่ดีและจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานส่งผลทำให้ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล (Interaction and Influence)

ความหมายของการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล

ในส่วนของการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลนั้น ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้นิยามไว้ดังนี้

กุลวดี จอจวรกุล (2556 : 9) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ หมายถึงบุคคลที่อยู่ร่วมกัน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีการแสดงออกทางการกระทำซึ่งกันและกันเช่นการพูดคุยการแสดงท่าทางเป็นต้น โดยระดับของการแสดงนั้นอยู่กับบุคคลที่มีความสำคัญด้วยและลักษณะของความสัมพันธ์สามารถเกิดได้ทั้งด้านดีและด้านลบ

สก๊อตต์ (Scott & Mitchell อ้างถึงใน บัญชา ศิริเรืองชัย, 2551 : 41) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ตอบกันเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในองค์การ ทุกองค์การที่การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับคน ส่วนอิทธิพล (Influence) เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับพลังอำนาจและการควบคุมแต่โดยความเฉพาะของคำว่าอิทธิพลแล้ว หมายถึง การดำเนินการทางสังคมโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ทำตามความต้องการของตน

เกษม อุณณิรัตน์ (2550 : 24) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลหรือบุคคลกับองค์การและมีผลกระทบต่อให้บุคคลอื่นทำตาม

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน เกษม อุณณิรัตน์, 2550 : 24) เนื่องจากกลุ่มมีลักษณะเป็นระบบย่อยอยู่ภายในองค์การและระบบเปิด เมื่อมีการดำเนินงานภายในกลุ่มองค์การ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ย่อมที่จะต้องมีการติดต่อ และมีการเกี่ยวข้องกัน เช่น ผู้บริหารของกลุ่มหนึ่งอาจไปเป็นคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาของอีกกลุ่มหนึ่ง การพบปะอาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้ากลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีเป้าหมายเดียวกัน หรือมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือปฏิสัมพันธ์ต่อกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ ความขัดแย้งก็ไม่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มโดยปกติแล้วมักจะมีเป้าหมายของกลุ่มเองและกลุ่มอาจจะต้องมีการแข่งขันกันเพื่อจะพยายามบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การแข่งขันมากจะเป็นไปในด้านความต้องการในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ ทางด้านฐานะและทางด้านอำนาจกับกลุ่มอื่น จากการที่มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มนี้เองอาจนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้น การพบปะติดต่อ หรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอาจก่อให้เกิดความร่วมมือกัน

4.2 ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory)

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2559)กล่าวว่า ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์(Interaction Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงอิทธิพลของการปฏิสัมพันธ์ ในการตีความหรือการแปลความหมายในการสื่อสาร มนุษย์มีพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์กัน 2 รูปแบบ คือ

4.2.1 ปฏิสัมพันธ์ภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Interaction) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในอินทรีย์ ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างเสริมให้บุคคลมีประสบการณ์และและเกิดแนวทางในการแสดงพฤติกรรมของตน การเก็บสะสมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในตัวของบุคคลนั้น

จะมีกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในเป็นปฏิกิริยาที่ซับซ้อน ที่เป็นผลทำให้แต่ละบุคคลแปลความหมายของการสื่อสารต่าง ๆ ในลักษณะที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างไปจากผู้อื่นก็ได้

4.2.2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Interaction) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป อาจจะเป็นบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่มของบุคคล หรือกลุ่มต่อกันก็ได้ การปฏิสัมพันธ์กันจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน จะเริ่มต้นด้วยการแสดงตนเองทำให้บุคคลอื่นได้รู้จักเป็นส่วนที่ต่งใจให้ผู้อื่นได้รู้ ในขณะที่เดียวกันก็จะพยายามปกปิดสิ่งไม่ต้องการให้ผู้อื่นรู้เอาไว้เป็นเรื่องส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้ต่อกันระหว่างบุคคลหรือบุคคลกับองค์การและมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นทำตาม

5. การตัดสินใจ (Decision Making)

ดริคเกอร์ (Drucker อ้างถึงใน จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน, 2556 : 16) ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีทักษะกระบวนการคิด การวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน โดยการตัดสินใจของผู้บริหารนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงาน ฉะนั้น นักวิชาการจากต่างประเทศได้มีการคิด วิเคราะห์ ถึงความหมายของการตัดสินใจไว้มากมาย อาทิเช่น ปีเตอร์ ดริคเกอร์ (Peter Drucker) ซึ่งให้เห็นว่า การตัดสินใจที่จะเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่มากมายนั้น เป็นเรื่องที่ยากลำบาก เพราะการจะบอกว่าทางเลือกใดถูกหรือผิดนั้นไม่อาจกระทำได้ง่าย กล่าวคือ ทางเลือกที่ดีที่สุดมักจะอยู่ระหว่างสิ่งที่เกือบจะผิดพลาดได้เสมอ 1 ส่วน

5.1 ความหมายของการตัดสินใจ

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552 : 98) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision) คือการเลือกทางเลือกจากหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ เช่น มหาวิทยาลัยควรที่จะเปิดให้มีการเรียนการสอนทางไกลเพื่อนักศึกษาที่ทำงานหรืออยู่ต่างจังหวัดหรือไม่

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 61) ให้ความหมายการตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือก

พยอม วงศ์สารศรี (2551 : 61) อธิบายคำว่า การตัดสินใจไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เลือกแนวทางที่คิดว่าจะมีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงขั้นตอนของการแก้ปัญหา

จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน (2556 : 21) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร โดยเกิดขึ้นมาจาก

การหลอมรวมความรู้ ทักษะต่างๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์ จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ทร สุนทรายุทธ (2550 : 88) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากมีการคิดวิเคราะห์ปัญหาออกมาแล้วว่าปัญหาใดเป็นอย่างไร มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือไม่ และสมควรจะพิจารณาในการเลือกแก้ปัญหาใด สิ่งเหล่านี้จึงเรียกว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารโดยพิจารณาทางเลือกและเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่เกิดจากการรวบรวมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับ มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเลือกทางเลือกที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

5.2 ประเภทของการตัดสินใจ

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552 : 99) ในชีวิตประจำวันนั้นมนุษย์ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องอาศัยการตัดสินใจหลากหลายรูปแบบภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งหลายครั้งก็อาจจะทราบโดยสัญชาตญาณว่าปัญหาดังกล่าวควรตัดสินใจอย่างไร เมื่อใดใครควรเป็นผู้ตัดสินใจ ควรปรึกษาใคร หรือควรจะแจ้งให้ใครทราบบ้าง อย่างไรก็ตาม รูปแบบการตัดสินใจมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

5.2.1 การตัดสินใจที่มีเหตุผล (Rational Decision Making) หรือการตัดสินใจแบบดั้งเดิม คือ การตัดสินใจโดยกำหนดสมมติฐานว่าจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร การตัดสินใจที่มีเหตุผลนี้อธิบายว่าควรตัดสินใจอย่างไร การตัดสินใจแบบมีเหตุผลมีสมมติฐานดังนี้

1) มีข่าวที่ครบถ้วน ไม่มีข้อผิดพลาด ในทุกๆ ทางเลือกและผลที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกนั้น ๆ

2) ปราศจากข้อมูลอคติใด ๆ ในการตัดสินใจ ไม่ใช้อารมณ์ของตนเอง ในการตัดสินใจหรือตัดสินใจจากความคิดเห็นที่มีอยู่แล้ว ดังนั้นหากปราศจากอคติต่าง ๆ แล้วจะทำให้สามารถประเมินทางเลือกต่างๆ ได้อย่างเป็นธรรม

3) เป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด มีความมั่นใจในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นและเชื่อว่าการตัดสินใจดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5.2.2 การตัดสินใจที่ไม่มีเหตุผล (Non- Rational Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่อยู่ในความเสี่ยง ซึ่งเป็นการยากในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การตัดสินใจแบบนี้เป็นการอธิบายว่าการกระทำที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าเป็นการกำหนดว่าควรทำอย่างไร โดยมีตัวแบบต่างๆ ดังนี้

1) การตัดสินใจแบบมีข้อจำกัด (Bounded Rationality & The Satisficing Model) ข้อจำกัดในการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่พอใจ

2) การตัดสินใจแบบเพิ่มผลกำไร (Incremental Model) ผู้จัดการมักจะตัดสินใจระยะสั้นเพื่อบรรเทาปัญหาแม้การตัดสินใจระยะสั้นติดต่อกันอาจจะมีลักษณะคล้ายกับการตัดสินใจระยะยาว แต่ก็ทำให้ผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนระยะยาวลดลงได้

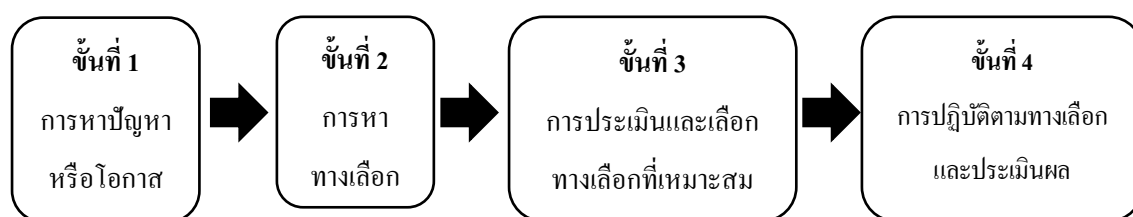
3) การตัดสินใจแบบต่อรองทางเลือก (The Coalitional Model) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการหลายคนมาตกลงร่วมกัน เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่เป็นที่พอใจของกลุ่ม มีการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญห ทำให้ไม่สามารถได้ทางเลือกที่ดีที่สุด แต่จะได้การตัดสินใจทางเลือกที่พอใจของกลุ่มทั้งหมดแทน

4) การตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage-Can Model) เป็นแบบกลุ่มเลือกปัญหาตัดสินใจ เนื่องจากบางปัญหานั้นมีความซับซ้อนมากจนทำให้ผู้จัดการตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นโดยไม่มีเหตุผลมาสนับสนุน โดยอาจจะทำให้เกิดปัญหาวุ่นวายตามมาภายหลัง

5) การตัดสินใจจากประสบการณ์ (The Intuition Model) ผู้จัดการที่มีประสบการณ์จะตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ โดยวัดจากประสบการณ์ของตนเอง

5.3 ขั้นตอนของการตัดสินใจ

ไม่ว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นแบบใด โดยทั่วไปแล้วจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการตัดสินใจ ที่มา: (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ, 2552:103)

5.3.1. การหาปัญหาหรือหาโอกาส ในฐานะผู้จัดการจะพบว่าการทำงานทุกวันนั้นจะพบปัญหาตลอดเวลา ซึ่งบางครั้งก็เป็นการสร้างโอกาส เมื่อไหร่ก็ตามที่ต้องเผชิญหน้าปัญหา การตัดสินใจจะต้องทำคือ ทำอย่างไรให้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงกับสถานการณ์ที่อยากให้มากที่สุด

5.3.2 การหาทางเลือก เมื่อพบสาเหตุของปัญหาหรือโอกาสได้แล้ว ก็ต้องหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ สำหรับการตัดสินใจแบบเป็นระบบนั้น ทางเลือกอาจจะหาพบง่าย แต่สำหรับการตัดสินใจแบบไม่เป็นระบบ การหาทางเลือกที่สร้างสรรค์จะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น

5.3.3 ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ในขั้นตอนนี้ต้องประเมินทางเลือกต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 2 โดยต้องประเมินตามความถูกต้องตามหลักจริยธรรม ประเมินความเป็นไปได้ ประเมินประสิทธิภาพ

5.3.4 การปฏิบัติตามทางเลือกและการประเมินผล ในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ นั้น มีหลักสำคัญ 2 หลักคือ 1) วางแผนอย่างรอบคอบ 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจโดยเฉพาะรับฟังในด้านลบ

สรุปได้ว่ากระบวนการตัดสินใจจะต้องมีขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพคือต้องเริ่มจากการนิยามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยขั้นตอนนี้ต้องการรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วทำการค้นหา รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และเพื่อกำหนดรายละเอียดของปัญหานั้นๆ อย่างถูกต้องแม่นยำ ขั้นตอนต่อไปคือ การศึกษาหาทางเลือก เป็นกิจกรรมด้านการวิเคราะห์ พัฒนา วิเคราะห์แนวทางต่างๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไข ปัญหา โดยส่วนมากมักเกิดความเข้าใจของปัญหาและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข ปัญหา และขั้นสุดท้ายคือ การคัดเลือก เป็นกิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม หลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมดโดยในการคัดเลือกแนวทางในการปฏิบัติ นั้นจะต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

6.1 ความหมายของการกำหนดเป้าหมาย

ประทุม รอดประเสริฐ อ้างถึงใน เกษม อุ่นมณีรัตน์ (2550 : 29) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการบริหารงาน เพราะเป็นการชี้แนวทางหรือจุดใจให้สมาชิกขององค์กรถือปฏิบัติ ซึ่งโดยมากเป้าหมายมักจะกำหนดเฉพาะเจาะจงหรือกำหนดในเชิงปริมาณที่มองเห็นได้ชัดเจน ในทางปฏิบัติการกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องศึกษาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน และพิจารณาถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ แล้วกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกัน โดยมีให้เป้าหมายสูงหรือต่ำเกินไป การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

รัตนา มณฑลเพชร (2551 : 27) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งที้องค์กรจะต้องมีซึ่งการบริหารองค์กรจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานทุกชนิดเป้าหมายของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไป ตามรูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์กร การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานและหล่อหลอมความคิดของบุคลากรในองค์กรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของจึงทุ่มเทพลังความสามารถเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

6.2 คุณลักษณะที่ดีของเป้าหมาย

มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของเป้าหมายไว้ดังนี้

เกรนเจอร์ (Granger อ้างถึงใน เกษม อุณมณีรัตน์, 2550 : 29-30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของเป้าหมาย ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. จะต้องมีความชัดเจนที่ดำเนินการดำเนินงาน
2. จะต้องเป็นข้อเสนอแนะที่ชัดเจนต่อประเภทหรือชนิดของการปฏิบัติงาน
3. จะต้องเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลได้
4. จะต้องมีความท้าทายต่อการกระทำและมีความเป็นจริงเพียงพอ
5. จะต้องยอมรับโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งภายในและ

ภายนอกหน่วยงาน

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน เกษม อุณมณีรัตน์, 2550 : 29-30) กล่าวถึงลักษณะเป้าหมายไว้ดังนี้

1. มีลักษณะแน่นอน (Specific) ต้องแสดงเป็นจำนวนแน่นอนและต้องกำหนดเวลาไว้ด้วย
2. ต้องมีคุณค่าเหมาะสม (Pay-off Oriented) กล่าวคือ เป็นงานที่มีคุณค่าแก่การภาคภูมิใจหากทำสำเร็จหรือมีความหมายแห่งการใช้ความพยายาม
3. ต้องมีคุณค่าในตัวของปฏิบัติ (Intrinsically Rewarding) ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงคุณค่าแห่งความสำเร็จ อย่างน้อยรู้ส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์กร
4. ต้องเป็นไปได้ (Realistic) เป้าหมายที่กำหนดต้องอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้โดยใช้ความพยายามตามภาวะวิสัยแห่งมนุษย์
5. สังเกตได้ (Observable) โดยกำหนดเป้าหมายให้สามารถแบ่งแยกเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นผลสำเร็จของผู้ปฏิบัติแต่ละคน

6. เป้าหมายไม่ควรสูงเกินไป เพราะถึงแม้การตั้งเป้าหมายสูง ๆ อาจก่อให้เกิดการกระตือรือร้น แต่ก็อาจกลายเป็นผลร้ายได้

ประชุม รอดประเสริฐ (อ้างถึงใน เกษม อุณหิรัตน์, 2550 : 30) กล่าวว่า เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ระดับแห่งความสำเร็จจะต้องมีทั้งคุณภาพและปริมาณ
2. เน้นเวลาแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนแน่นอน
3. จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน
4. จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายอื่น ๆ

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมาย คือ เป็นการชี้แนวทางหรือจุดใจให้สมาชิกขององค์กรถือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับขององค์กรและทีมงาน

7. การควบคุมงาน (Control)

7.1 ความหมายของการควบคุม

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552 : 249) กล่าวว่า การควบคุม (Control) คือการดำเนินการบางสิ่งให้เกิดขึ้นตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ สามารถให้ความหมายของการควบคุมได้ว่าเป็นการกำกับการดำเนินงาน ทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และทำการแก้ไขเมื่อถึงคราวจำเป็น เพื่อทำให้เกิดความแน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ประสิทธิผลขององค์กร

ปราณี ดันติตระกูล (2556 : 56) กล่าวว่า การควบคุมงานเป็นกระบวนการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับแผนหรือมาตรฐานและการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือผิดพลาดไปจากมาตรฐานให้ถูกต้อง

ซาห์รอล และคณะ (2009 : 105) ได้กล่าวว่า การควบคุม คือ กระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมขององค์กรมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งกระบวนการนี้สามารถกระทำโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และมีการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อปรับปรุงความผิดพลาดที่บิดเบือนไปจากมาตรฐาน

7.2 กระบวนการควบคุม

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552 : 251-252) ในสถานการณ์เฉพาะที่หลากหลายอาจมีกระบวนการควบคุมที่ต่างกันไปเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะในแต่ละสถานการณ์ โดยขั้นตอนในกระบวนการควบคุมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดมาตรฐาน คือ กำหนดว่าผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร มาตรฐานสามารถบ่งบอกถึงปริมาณ 2) วัดผลการดำเนินงาน โดยทั่วไปการวัดผลการดำเนินงานสามารถทำได้ 3 วิธี คือ (1) การเขียนรายงานหรือจัดทำโดยระบบคอมพิวเตอร์ (2) รายงานด้วยการพูด (3) ด้วยการสังเกตของบุคคล 3) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน และ 4) ดำเนินการการแก้ไขถ้าเกิดความจำเป็น โดยควรกำหนดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดๆ เพื่อที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ปิยธิดา ศรีเดช และคณะ (2552 : 77-78) กล่าวว่า ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมงาน ผู้บริหารควรปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐาน มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการตัดสินความถูกต้องของผลงานซึ่งเป็นส่วนแยกย่อยมาจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งผู้บริหารระดับรองลงมาใช้ในการวัดผลงานมาตรฐานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) มาตรฐานที่เป็นตัวตนหรือที่วัดได้ (Measurable to tangible) คือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับทางกายภาพ ซึ่งเกิดจากการผลิตสินค้า หรือให้บริการ เช่น มาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย เป็นต้น ในการกำหนดมาตรฐานเหล่านี้ ผู้บริหารอาศัยประสบการณ์ ความรู้และการสังเกตด้วยตนเองต่องานที่ทำในกลุ่มต่างๆ ประกอบกับการสอบถามจากหัวหน้างานระดับรองลงมาซึ่งใกล้ชิดกับงานและเป็นผู้ใช้มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในการควบคุมงาน จากนั้นจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานในการทำงานซึ่งช่วยให้ผู้บริหารแบ่งสรรงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ และจัดสรรค่าใช้จ่ายได้ยุติธรรมยิ่งขึ้น มาตรฐานจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย

2) มาตรฐานที่ไม่เป็นตัวตนหรือวัดไม่ได้คือมาตรฐานที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น ชื่อเสียง ความนิยมของผู้มาใช้บริการที่มีต่อหน่วยงาน ระดับความเอาใจใส่ที่เจ้าหน้าที่มีต่อผู้รับบริการ เป็นต้น จึงเป็นการยากในการกำหนดมาตรฐานและวัดผล เครื่องมือที่คิดว่าพอจะประเมินมาตรฐานที่ไม่เป็นตัวตนเหล่านี้ได้ เช่น การสำรวจทัศนคติ การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. การตรวจสอบการทำงาน เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นแล้วผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน อาจจะโดยการเฝ้าดูการทำงาน ตรวจสอบผลลัพธ์หรืออ่านจากรายงานที่เขียนเสนอมา แม้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะมอบหมายหน้าที่การงานให้

ผู้ได้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตามความรับผิดชอบต่องานนั้นๆยังมีอยู่ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะตรวจสอบให้แน่ใจอีกว่ามีระบบควบคุมงานที่ดีพอในการที่จะแก้ไขได้ทันทั่วทั้งหากมีขั้นตอนใดไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

3. ลงมือแก้ไขข้อบกพร่อง หากทุกอย่างเป็นไปตามมาตรฐาน หน้าที่ควบคุมงานก็เป็นอันเสร็จสิ้น ตั้งแต่ขั้นตอนตรวจสอบการทำงาน แต่หากมีข้อบกพร่องก็ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเร่งรีบ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว และต้องตระหนักเสมอว่า มาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาจากสิ่งที่ผ่านมาแล้วหรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตและสมมติฐานหลายอย่าง ฉะนั้นไม่ควรยึดถือมาตรฐานอย่างมกมาย ควรคำนึงถึงตัวแปรอื่น ๆ ประกอบด้วย

การควบคุมงานในขั้นตอนนี้ไม่ใช่เพียงการหาข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานเท่านั้น หมายรวมถึงการแก้ไขสถานการณ์ต่างๆโดยการตัดสินใจว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไรที่จำเป็น เพื่อเป็นการประกันว่าจะได้ผลงานตามความต้องการ อาจมีการปรับปรุงมาตรฐานเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานหรือเลือกใช้วิธีปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิมทั้งนี้ต้องมีการศึกษาถึงผลกระทบจากวิธีเหล่านี้ด้วย

สรุปได้ว่า การควบคุมงานเป็นกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และดำเนินการแก้ไขปรับปรุง หากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการควบคุมงานถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ และเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพของงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

อัสวิน เบญจธน (2554 : 125) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างจะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน ผู้บริหารจะมีเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

8.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Goals)

ความหมายมาตรฐานการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัจฉกร (2550 : 115-124) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการทำงานในเชิงปริมาณคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและพฤติกรรมก็ได้

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน เกษม อุ่นมณีรัตน์, 2550 : 29-36) กล่าวว่า มาตรฐานการทำงาน หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ ซึ่งการยอมรับเกิดจากความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานนั้น กำหนดมาตรฐานก็คือ การสร้างบรรทัดฐานของผลงานที่ต้องการไว้สำหรับเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้

ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

อัสวิน เบญจธรณี (2554 : 112-113) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. เลือกงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์ โดยดูรายละเอียดจากแบบบรรยายลักษณะงานประกอบ
 2. พิจารณาวางเงื่อนไขหรือข้อกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะใดจากตำแหน่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์การ
 3. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน
 4. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
 5. ติดตามดูการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
 6. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
- ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน**

อัสวิน เบญจธรณี (2554 : 113-114) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชา และพนักงานทุกคน ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลและช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองเข้าสู่มาตรฐานได้
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ช่วยให้พนักงานที่มุ่งความสำเร็จเกิดความมานะ
3. ด้านการปรับปรุงงาน ช่วยให้พนักงานรู้ว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้เห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

4. ด้านการควบคุมงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือช่วยในการควบคุมงาน
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าของงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

8.2 การฝึกอบรม (Training)

นพดล ดุลยสุวรรณ (2556 : 1) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นที่รู้จักและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะนักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารต่างยอมรับกันว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้เสริมสร้างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ทำให้เกิดประสบการณ์และทักษะในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการศึกษามีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการ ระบบโครงสร้างการบริหารงาน และแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา การจัดการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาได้เป็นอย่างดี

ความหมายของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (อ้างถึงใน นพดล ดุลยสุวรรณ, 2556 : 2) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมีมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ อันนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมชาติ กิจยรรยง (อ้างถึงใน นพดล ดุลยสุวรรณ, 2556 : 3) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ เกิดความเข้าใจเกิดความชำนาญ และเกิดทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พิรญาณ์ โคตรชมพู (2553 : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ การฝึกฝนทักษะ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ กระบวนการตั้งแต่บุคลากรเริ่มปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากงาน

ประเสริฐ รวยเลิศ (2552 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาตนเองด้านประสบการณ์ ได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเพิ่มขึ้นตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ

นิสสรณ์ บำเพ็ญ (2552 : 15) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ รวมทั้งความตระหนักและสร้างแรงจูงใจ อันจะช่วยปรับปรุงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้นไปใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการฝึกอบรม

พัชรภรณ์ วิไลวงศ์ (2550 : 17) ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมในขั้นตอนแรกจะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศของการออกแบบ และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป รวมทั้งได้นำข้อมูลนี้มาใช้ในการกำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมซึ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดี ควรจะเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบการฝึกอบรม หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้ว ขั้นตอนนี้ คือการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องใช้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบเป็นอย่างมาก เช่น การเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะความสามารถที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเกณฑ์สำหรับประเมินผล สำหรับการประเมินผลควรจะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผล คือมาตรฐานที่

ใช้วัดพฤติกรรม ซึ่งเกณฑ์จะต้องระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการพัฒนา เช่น ความรู้ ทักษะความสามารถ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดการฝึกอบรม หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น การจัดการด้านสถานที่ฝึกอบรม ที่พักของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสานกับวิทยากร แก้ปัญหาเฉพาะหน้าระหว่างการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย กระบวนการ 2 ชนิด คือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง หรือวิธีการที่ไม่ใช่วิธีการทดลอง เพื่อตรวจสอบว่าที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิตธิไกร (อ้างถึงใน นิสรณ์ บำเพ็ญ, 2552 : 34) ได้นำเสนอแนวคิดของ Johnson, McGehee and Thayer ว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมมีดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเกิดอันส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นในด้านของปริมาณและคุณภาพ
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตไม่มีมาตรฐาน
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้า
6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ กรณีที่มีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน
7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานองค์กรหรือมีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและช่วยให้ องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

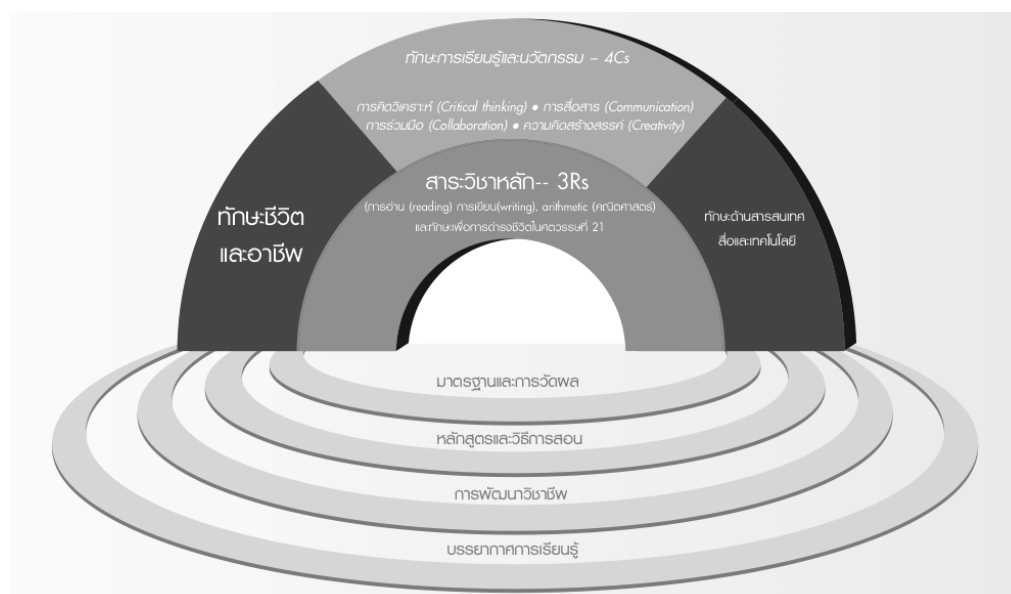
9. ช่วยให้การประกาศใช้ นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไข หรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้ง ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่ง พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงาน ให้สูงขึ้น

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

คริส ดีดี (Chirs Dede อ้างถึงใน วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, 2554 : 118) ภาเกีเพื่อ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership of 21st Century Skills) ได้นำเสนอกรอบความคิดเพื่อการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.1 ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ

ทักษะชีวิตและอาชีพ คือทักษะที่ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่กับสภาพแวดล้อมและผู้คนที่มีความแตกต่างอย่างหลากหลายได้อย่างไม่รู้สึกรำคาญหรือแปลกและทำงานสำเร็จได้ (วิจารณ์ พานิช, 2555 : 53-54) ซึ่งต่อไปผู้เรียนจะมีโอกาสไปทำงานร่วมกับผู้คนหลากหลายเชื้อชาติ ซึ่งคนเหล่านั้นต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้เรียนจะต้องเปิดใจกว้างยอมรับความแตกต่างทางความคิดของผู้ร่วมงานให้ได้ การทำงานจึงจะประสบความสำเร็จและได้มีผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555 : 48) กล่าวว่า ทักษะอาชีพและทักษะชีวิตนั้นจะต้องเรียนตั้งแต่ชั้นประถม (หรืออนุบาล) ไปจนถึง ม.6 และมหาวิทยาลัย โดยเรียนตามพัฒนาการของสมอง ครูจะต้องเรียนรู้วิธีการออกแบบการเรียนรู้แบบ PBL ให้แก่ศิษย์แต่ละกลุ่มอายุและตามพัฒนาการของสมองเด็กแต่ละคน เพราะทักษะกลุ่มนี้สอนไม่ได้ เด็กต้องเรียนเอง และครูยังต้องทำงานหนักขึ้นในการคิดค้นหาวิธีการออกแบบการเรียนรู้ วิธีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของทีมงานและศิษย์ รวมถึงวิธีชวนกันถอดบทเรียนหลังงานสำเร็จเพื่อช่วยให้การเรียนรู้ลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้น การทำงานของครูเพื่อศิษย์ในสภาพนี้ก็จะยิ่งน่าสนใจและท้าทายยิ่งขึ้น

กฤษณา ปัญญา (2552 : 6) กล่าวว่า ทักษะชีวิต หมายถึง ความสามารถขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันของบุคคล เป็นความสามารถที่ประกอบไปด้วยความรู้ เจตคติ และทักษะในอันที่จะทำให้บุคคลมีความพร้อมจะเผชิญหน้าและรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพสังคมปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 7) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้ให้ความหมายว่าความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตเป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมและการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

สุกิจ โปธิศิริกุล (2553 : 12) กล่าวถึงทักษะชีวิตและอาชีพ ไว้ 2 ประเด็น คือ ทักษะการให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการในด้านต่าง ๆ เช่น การให้ความสนใจ การสังเกต ความรู้สึกของสมาชิก การกล้าแสดงความคิดเห็น การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเมื่อร่วมทำงานเป็นทีม และทักษะการดำเนินชีวิต หมายถึง ความสามารถในการ

เรียนรู้ที่จะเลือกเป้าหมายการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ประกอบด้วย ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การผ่อนคลายความเครียด การคิดหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการดูแลสุขภาพกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์และความรู้สึกให้อยู่ในสภาพปกติ สามารถหลีกเลี่ยงสิ่งเสพติดทุกประเภท มีการออกกำลังกายและดูแลสุขภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และยอมรับผลการกระทำของตนเอง

เจริญ หนูหืด (2550 : 10) กล่าวว่า ทักษะชีวิต หมายถึง ความเป็นผู้มีศักยภาพในการดำรงชีวิตประจำวันให้ประสบความสำเร็จและมีความสุข สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้อย่างเหมาะสม โดยไม่เป็นการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ซึ่งทักษะชีวิตนี้เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่ได้รับจากการเรียนรู้ ประสบการณ์และการฝึกฝนทำให้มีประสบการณ์ที่จะปรับตัวและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นคนมีคุณภาพและใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีปกติสุข และจะเกิดขึ้นในบุคคลไม่ได้หากปราศจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการฝึกฝน

พงษ์ ภาวิจิตร (2555 : 183) กล่าวถึงทักษะชีวิตและอาชีพ ในแง่ของทักษะการทำงานแบบสอดประสาน (Collaboration Skill) โดยสรุปคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มุ่งความสนใจร่วมและคุณค่าร่วมของงานไม่ใช่ตำแหน่งงาน
2. ยอมรับการปรับเปลี่ยนแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับธรรมชาติของทีม
3. รู้จักรับฟังและวิเคราะห์ความคิดหรือข้อเสนอของทีมงาน รู้จักการตั้งคำถามทำความเข้าใจ และให้ความนับถือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
4. มีความรับผิดชอบในตนเอง
5. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น
6. สามารถจัดการความขัดแย้งโดยมุ่งเป้าหมายให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
7. ยินดีที่จะรับบทบาทที่แตกต่างกันในทีมและยอมรับงานที่แตกต่างกันไปตามจังหวะและโอกาส เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมที่วางไว้
8. สามารถเรียนรู้จากการโต้ตอบ ประสานงานเพื่อจะได้นำไปปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต
9. รู้จักแบ่งปันประสบการณ์และทรัพยากรกับสมาชิกในกลุ่ม
10. รู้จักปรับเปลี่ยนเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายของทีมได้อย่างสอดคล้อง

11. สามารถใช้ทักษะที่หลากหลายตามแต่โอกาสและสถานการณ์

สรุปได้ว่า ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิด ทักษะคติ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ และทำงานได้อย่าง หลากหลายตามโอกาสและสถานการณ์ โดยมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และ ดำเนินการเพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

วิจารณ์ พานิช (2555 : 28-36) กล่าวว่า ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) คือทักษะพื้นฐานที่มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ทุกคนต้องเรียน เพราะโลกจะยิ่งเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นเรื่อย ๆ และมีความซับซ้อนซ่อนเงื่อนมากขึ้นคนที่อ่อนแอใน ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นคนที่ตามโลกไม่ทันเป็นคนอ่อนแอชีวิตก็จะยากลำบาก การเรียนรู้ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรมนี้ ประกอบด้วยทักษะย่อย ๆ ดังนี้

1. คิดอย่างมีวิจารณญาณ(Critical thinking) และการแก้ปัญหา ซึ่งหมายถึง การคิดอย่างผู้เชี่ยวชาญ(expert thinking) โดยมีเป้าหมาย คือ

1.1. นักเรียนสามารถใช้เหตุผล คิดได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลหลากหลายแบบ เช่น คิดแบบอุปมัย คิดแบบอนุมาน เป็นต้น

1.2 นักเรียนสามารถใช้การคิดกระบวนการระบบ เช่น คิดวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัย ย่อยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร จนเกิดผลในภาพรวม

1.3 นักเรียนสามารถใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ เช่น วิเคราะห์และ ประเมินข้อมูลหลักฐาน การโต้แย้ง การเปรียบเทียบและประเมินความเห็นหลัก ๆ ดีความและ ทบทวนอย่างจริงจังในด้านการเรียนรู้และกระบวนการ

1.4 นักเรียนสามารถแก้ปัญหาได้ เช่น ฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลายแบบ

2. การสื่อสาร(Communication) และความร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งหมายถึง การสื่อสารอย่างซับซ้อน (Complex Communication) โดยมีเป้าหมายคือ

2.1 นักเรียนมีทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน เช่น เรียบเรียงความคิด และมุมมองได้เป็นอย่างดี สื่อสารออกมาให้เข้าใจง่ายและงดงาม มีความสามารถสื่อสารได้หลาย แบบ ทั้งวาจา ข้อเขียน สื่อน้ำหรือท่าทาง เป็นต้น

2.2 นักเรียนมีทักษะในการร่วมมือกับผู้อื่น เช่น แสดงความสามารถในการ ทำงานอย่างได้ผล แสดงความเคารพให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย แสดงความรับผิดชอบ ร่วมงานในงานที่ต้องทำร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น

3. ความริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) และนวัตกรรม (innovation) ซึ่งหมายถึง การประยุกต์ใช้จินตนาการและการประดิษฐ์ โดยมีเป้าหมาย คือ

3.1 นักเรียนมีทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ เช่น ใช้เทคนิคสร้าง มุมมองหลากหลาย ระดมความคิด สร้างมุมมองแปลกใหม่ ทั้งปรับปรุงจากของเดิมหรือแหวก แนวโดยสิ้นเชิง ชักชวนกันทำความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์และประเมินมุมมองของตนเอง

3.2 นักเรียนมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เช่น พัฒนา ลงมือปฏิบัติ และสื่อสารมุมมองใหม่กับผู้อื่นเสมอ ทำงานด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ

3.3 นักเรียนสามารถประยุกต์สู่นวัตกรรม เช่น ลงมือปฏิบัติตามความคิด สร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557 : 18-20) กล่าวถึง ภาวการณ์เพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของ อเมริกา ว่าทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นสิ่งที่จะแยกนักเรียนที่มีความพร้อมสำหรับ ชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 กับผู้ที่ไม่มีความพร้อมออก จากกัน โดยมุ่งเน้นไปที่ความคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการสื่อสารและการ ทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเตรียมความพร้อมสำหรับนักเรียนในอนาคตโดยทักษะการ เรียนรู้และนวัตกรรมมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

1.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively)

- 1) ใช้เทคนิคการสร้างความคิดที่หลากหลาย เช่น การระดมความคิด
- 2) สร้างมุมมองใหม่และคุณค่าทั้งที่เป็นการปรับปรุงเล็กน้อยจากเดิม หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง
- 3) ทำความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์ และประเมินแนวคิดของตนเพื่อ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

1.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Work creatively with other)

- 1) พัฒนา ดำเนินการ และสื่อสารแนวคิดใหม่กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เปิดใจรับและตอบสนองต่อมุมมองใหม่ ที่มีความหลากหลาย รวมกลุ่มเพื่อป้อนข้อมูลและข้อเสนอแนะในการทำงาน
- 3) มีความคิดริเริ่ม ทำงานอย่างเฉลียวฉลาด และเข้าใจข้อจำกัดที่จะใช้ แนวคิดใหม่ในโลกแห่งความเป็นจริง
- 4) มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจว่าความ สร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นเรื่องระยะยาว ความสำเร็จและความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นเป็นวงจรเสมอ

1.3 การใช้นวัตกรรม (Implement innovations)

1) ลงมือปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving)

2.1 การใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Reason effectively)

1) คิดอย่างเป็นระบบและเลือกใช้รูปแบบการใช้เหตุผลประเภทต่าง ๆ เช่นการอุปมัย การนิรนัย ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

2) วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจอย่างรอบด้าน

2.2 การตัดสินใจ (Make judgments and decision)

1) การวิเคราะห์และประเมินข้อมูลหลักฐาน การโต้แย้ง การกล่าวอ้าง และความเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ

2) วิเคราะห์และประเมินทางเลือกด้วยมุมมองที่น่าสนใจ

3) ตั้งเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลกับข้อโต้แย้ง

4) ตีความและสรุปข้อมูลโดยอาศัยการวิเคราะห์

5) ตอบสนองต่อกระบวนการและประสบการณ์การเรียนรู้ที่มี
 วิจารณ์

2.3 การแก้ปัญหา (Solve problem)

1) ฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยด้วยวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย

2) ตั้งคำถามที่จะช่วยให้ความกระจ่างในมุมมองต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่
 วิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่า

3. การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication and collaboration)

3.1 การสื่อสารอย่างชัดเจน (Communicate clearly)

1) เรียบเรียงความคิดและมุมมองแล้วสื่อสารออกมาโดยใช้ภาษาพูด
 ภาษาเขียน และอวัจนภาษาได้อย่างหลากหลาย

2) ฟังอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตีความ

3) ใช้การสื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลายด้าน เช่น แจ้งให้ทราบ
 บอกให้ทำ จูงใจ และชักชวน

4) สามารถเลือกใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ

5) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายรวมทั้งในสภาพแวดล้อมที่สื่อสารกันหลายภาษา

3.2 การร่วมมือกับผู้อื่น (Collaborate with others)

- 1) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย
- 2) ยึดหยุ่นและประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 3) รับผิดชอบร่วมกันในงานที่ต้องทำงานเป็นทีม และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ความหลากหลายของเทคนิคการใช้ความคิด (การระดมความคิด) การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ที่คุ้มค่า วิเคราะห์และประเมินผลความคิดของตนเอง เพื่อปรับปรุงและเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของตนอยู่ตลอดเวลา

2.3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

วิกาวิ ศิริลักษณ์ (2557 : 20-21) กล่าวถึงภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของอเมริกา ว่า ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และ เทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. ความรู้ด้านสารสนเทศ (Information literacy)

1.1 เข้าถึงและประเมินสารสนเทศ (Access and evaluate information)

1) เข้าถึงสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (ใช้เวลาน้อย) และมีประสิทธิผล (เข้าถึงแหล่งที่ถูกต้องเหมาะสม)

2) ประเมินสารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณและครบถ้วนรอบด้าน

1.2 ใช้และจัดการสารสนเทศ (Use and manage information)

1) ใช้สารสนเทศได้อย่างแม่นยำและสร้างสรรค์ต่อกรณีหรือปัญหาที่เผชิญ

2) จัดการเชื่อมโยงสารสนเทศจากแหล่งที่หลากหลายได้

3) เข้าถึงและใช้สารสนเทศอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย

2. ความรู้ด้านสื่อ (Media literacy)

2.1 วิเคราะห์สื่อได้ (Analyze media)

1) เข้าใจวัตถุประสงค์ว่า ทำไมจึงมีการสร้างสื่อขึ้นและสร้างอย่างไร

2) ตรวจสอบว่าแต่ละคนตีความสื่อแตกต่างกันอย่างไร นอกจากสื่อความจริงแล้วสื่อนั้นยังเพิ่มคุณค่าหรือความเห็นเข้าไปอย่างไร และสื่อนั้นมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมอย่างไร

3) ทำความเข้าใจประเด็นเชิงจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงสื่อและการสื่อสาร

2.2 สร้างผลิตภัณฑ์สื่อได้ (Create media products)

1) มีความเข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสมดำเนินการสร้างสื่อที่เหมาะสมกับการนำเสนอในหลากหลายวัตถุประสงค์

2) มีความเข้าใจและสามารถนำเสนอในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลายและต่างวัฒนธรรม

3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, communication and technology literacy)

3.1 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Apply technology effectively)

- 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ
- 2) ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือสื่อสาร และเครือข่ายทางสังคมอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อเข้าถึง จัดการ บูรณาการ ประเมิน และสร้างสารสนเทศเพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้
- 3) ปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

วิจารณ์ พานิช (2555 : 40-44) กล่าวว่าทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นอีกทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญมากในศตวรรษที่ 21

ทักษะด้านสารสนเทศ (Information Literacy) ครูต้องออกแบบการเรียนรู้เพื่อให้ศิษย์มีทักษะต่อไปนี้

1. เข้าถึงและประเมินสารสนเทศ เช่น เข้าถึงสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (ใช้เวลา น้อย) และมีประสิทธิผล (เข้าถึงแหล่งที่ถูกต้องเหมาะสม) ประเมินสารสนเทศอย่างลึกซึ้งครบถ้วน รอบด้านและอย่างรู้เท่าทัน (ในยุคนี้มีสารสนเทศปลอด หรือไม่แม่นยำเต็มไปหมด)

2. ใช้และจัดการสารสนเทศ เช่น ใช้สารสนเทศได้อย่างแม่นยำและสร้างสรรค์ ต่อกรณีหรือปัญหาที่เผชิญ จัดการเชื่อมต่อสารสนเทศ (information flow) จากแหล่งที่หลากหลาย เข้าถึงและใช้สารสนเทศอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย

ทักษะด้านสื่อ (Media Literacy Skills) เป็นทักษะสองทาง คือ ด้านรับสารจากสื่อ และ ด้านสื่อสารออกไปยังผู้อื่นหรือสาธารณะหรือในโลกกว้าง โดยเป้าหมายมีดังนี้

1. วิเคราะห์สื่อได้ คือ เข้าใจวัตถุประสงค์ว่าทำไมจึงมีการสร้างสื่อ นั้น และสร้าง อย่างไร ตรวจสอบว่าแต่ละคนตีความสื่อแตกต่างอย่างไร ทำความเข้าใจประเด็นเชิงจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงสื่อและการสื่อสาร

2. สร้างผลดีได้ คือ มีความสามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสมดำเนินการสร้างสื่อที่เหมาะสมกับการนำเสนอในหลากหลายวัตถุประสงค์ มีความเข้าใจและสามารถนำเสนอในสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง หลากหลายและต่างวัฒนธรรม

ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy) ครูต้องออกแบบการเรียนรู้ให้ศิษย์มีทักษะสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ใช้เทคโนโลยีเพื่อวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ
2. ใช้เครื่องมือสื่อสาร เชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์และโซเชี่ยลเน็ตเวิร์กอย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อเข้าถึง จัดการ ผสมผสาน ประเมิน และสร้างสารสนเทศเพื่อทำหน้าที่เสริมฐานความรู้
3. ปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3. สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจในความรับผิดชอบ คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริหารงานบุคคล การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560 : ออนไลน์) ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 4 ประเภทคือ

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ) มี 76 แห่ง
2. เทศบาล มี 2,441 แห่ง แบ่งเป็นเทศบาลนคร 30 แห่ง เทศบาลเมือง 178 แห่ง เทศบาลตำบล 2,233 แห่ง
3. องค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) 5,334 แห่ง
4. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มี 2 แห่ง คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงรายชื่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด
เพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

จังหวัดเพชรบุรี
สังกัดเทศบาลเมืองเพชรบุรี จำนวน 4 แห่ง 1. โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก 2. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดพระทรง 3. โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส 4. โรงเรียนเทศบาล 4 วัดไชยสุรินทร์
สังกัดเทศบาลเมืองชะอำ จำนวน 9 แห่ง 1. โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านชะอำ 2. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดไทรย้อย 3. โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเนรัญชรา 4. โรงเรียนเทศบาล 4 บ้านบ่อแจม 5. โรงเรียนเทศบาล 5 บ้านห้วยทรายใต้ 6. โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ 7. โรงเรียนเทศบาล 7 บ้านหนองตาพด 8. โรงเรียนเทศบาล 8 สวนสนชะอำ 9. โรงเรียนเทศบาล 9 บ้านสามพระยา
สังกัดเทศบาลตำบลบ้านแหลม จำนวน 1 แห่ง 1. โรงเรียนเทศบาลวัดลักษณาราม
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
สังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3 แห่ง 1. โรงเรียนเทศบาลบ้านค่าย 2. โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองบัว 3. โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมการาม
สังกัดเทศบาลเมืองหัวหิน จำนวน 7 แห่ง 1. โรงเรียนเทศบาลเขาพิทักษ์ 2. โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาเต่า 3. โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาตะเกียบ

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงรายชื่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด เพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (ต่อ)

สังกัดเทศบาลเมืองหัวหิน (ต่อ)

4. โรงเรียนเทศบาลบ้านบ่อฝ้าย
5. โรงเรียนเทศบาลบ้านสมอโพรง
6. โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน
7. โรงเรียนเทศบาลวัดหนองแก

สังกัดเทศบาลตำบลคลองวาฬ จำนวน 1 แห่ง

1. โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลคลองวาฬ

สังกัดเทศบาลไร่ไหม จำนวน 1 แห่ง

1. โรงเรียนเทศบาลบ้านไร่ไหม

สังกัดเทศบาลตำบลเขาน้อย จำนวน 2 แห่ง

1. โรงเรียนค่ายชนะรัชต์
2. โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาน้อย

สังกัดเทศบาลตำบลปราณบุรี จำนวน 2 แห่ง

1. โรงเรียนเทศบาลปราณบุรี(บ้านปลายน้ำ)
2. โรงเรียนอนุบาลเทศบาลปราณบุรี

สังกัดเทศบาลไร่เก่า จำนวน 1 แห่ง

1. โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านตาลเจ็ดยอด
-

หมายเหตุ : โรงเรียนเทศบาลวัดลักษณาราม ได้โอนไปสังกัดเทศบาลตำบลบ้านแหลม

เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2556

ที่มา : โรงเรียนเทศบาลวัดลักษณาราม (2558 : 4)

การจัดการศึกษาของเทศบาล

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548 : 3-13) การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอีกหน่วยงานที่จัดการศึกษา ปัจจุบันการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวโน้มนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545 – 2559) โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของ

สังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปีพ.ศ. 2545-2559 ทั้งหมด 12 ด้าน คือ

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งเสริมให้ชุมชน องค์กรอื่น ๆ และสถาบันศาสนาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเป้าหมายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น โดยจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย โดยจัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกส่วนของท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย มีเป้าหมายเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์ สังคม สติปัญญา จริยธรรมและสามารถได้ตามต้องการและเหมาะสม

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุกระดับและประเภทการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานชาติ โดยดำเนินการประกันคุณภาพภายใน และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนทุกปี และให้สถานศึกษารับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี นับจากการประเมินครั้งสุดท้าย

4. นโยบายระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในการเชิญนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริม ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการศึกษาให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชน หรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคลากรเพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์สวัสดิการ ค่าตอบแทน เพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงโดยมี

การวางแผนบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกฎหมาย และให้ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรู้ความชำนาญและภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

6. นโยบายด้านหลักสูตรให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สารหลักสูตรแกนกลาง และสารหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของของสังคมและชาติโดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้ตนเองได้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรอื่นๆ สถาบันต่างๆ และต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณกับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบสื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์คมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็กเยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลายเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุน และการจัดการนำวิทยากรต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้ และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ฤทัยรัตน์ แสนศิลา (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารจัดการ การศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมืองอาเซียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการการศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมืองอาเซียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมืองอาเซียน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความพร้อมของระบบงาน (System) 2) ด้านทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Skills) 3) ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร (Structure) 4) ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)

ปัญญา ศิริเรืองชัย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเขตตรวจราชการที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยการบริหารที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสูง ในเขตตรวจราชการที่ 6 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน ด้านแรงจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุมงาน ส่วนปัจจัยการบริหารที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน ด้านภาวะผู้นำ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ และด้านการควบคุมงาน

2) ปัจจัยการบริหารด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มสูง ในเขตตรวจราชการที่ 6 ส่วนปัจจัยการบริหารด้านมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานด้านการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ และการฝึกอบรมและด้านการควบคุมงาน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มต่ำในเขตตรวจราชการที่ 6

รัตนา มณฑลเพชร (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนที่ได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการควบคุมงานและด้านการตัดสินใจ

เกษม อุณมณีรัตน์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ช่วงชั้นที่ 3-4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้น 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 คือ การตัดสินใจ แรงจูงใจ การควบคุม มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการสื่อสาร และองค์ประกอบที่ 5 ทักษะชีวิตและอาชีพ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.85-0.98 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 มี 24 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 ทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 5 ทักษะชีวิตและอาชีพ ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้

ธนวัฒน์ อรุณสุขสว่าง (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการคิดวิเคราะห์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการเขียน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า ปัจจัยสนับสนุนด้านตัวผู้เรียน ด้านตัวครูผู้สอน ด้านครอบครัว และด้านโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

3. แนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ เพื่อรองรับสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า 1) ผู้เรียน ควรเร่งกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญ และเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ 2) ผู้สอน ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้สอนและพัฒนาการสอนเพื่อให้นักเรียนนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง 3) โรงเรียน ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อรับรองการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้มากกว่าเดิม และควรมีการบูรณาการโดยใช้ภาษาอังกฤษเข้าไปสอนในรายวิชาอื่นๆ พร้อมไปด้วย 4) ผู้ปกครอง ควรให้การดูแลโดยการให้เวลาและสนับสนุนด้านภาษาแก่บุตรหลานมาก

เอกชัย พุทธสอน (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวโน้มการเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ (1.1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (1.2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี คือมีทักษะการรู้ การใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เท่าทันอยู่เสมอ (1.3) ทักษะชีวิตและการทำงาน คือมีทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ 2) แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ (2.1) แนวโน้มด้านหลักการและนโยบาย คือ เน้นการเรียนรู้บนพื้นฐานของการศึกษาผู้ใหญ่ (2.2) แนวโน้มด้านคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีและทักษะชีวิตและการทำงาน (2.3) แนวโน้มด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมรูปแบบ การปฏิบัติจริง และ (2.4) แนวโน้มด้านการสนับสนุนและส่งเสริม คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้จากทุกภาคส่วนในสังคม

กรวิทย์ เกษบรรจง (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม

อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และด้านการตัดสินใจ เป็นอันดับต่ำสุด 2) การนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการฝึกอบรมครูประจำการ อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนา กลุ่ม เป็นอันดับต่ำสุด และ 3) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสาร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล และด้านแรงจูงใจ โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 59.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญพรพรรณ พรหมวาทย (2558 : 78-81) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 6 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับสูงสุด รองลงมา ด้านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ มีระดับต่ำสุด 2. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิชาแกนหลักและแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้ มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน และด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มีการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในระดับสูง

ยุวดี ประทุม (2559 : 138) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารแต่ละด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ปัจจัยการบริหารแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ในทุกด้าน

ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาครู ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ซึ่งปัจจัยโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ในระดับสูง ($r = .742$) โดยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ด้านความมีคุณภาพและด้านความซื่อสัตย์สุจริต มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ออสแมน (Osman อ้างถึงใน วิภาวี ศิริลักษณ์, 2557 : 72-73) ได้ศึกษาการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดทักษะศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนสายวิทยาศาสตร์ชาวมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดทักษะศตวรรษที่ 21 ในบริบทของการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ในประเทศมาเลเซีย ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับทักษะศตวรรษที่ 21 จากนั้นทำการสัมภาษณ์และจัดการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ถึงบริบทของการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และจัดหมวดหมู่ตัวบ่งชี้ทักษะศตวรรษที่ 21 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ได้องค์ประกอบหลักของทักษะศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ยุคดิจิทัล (Digital age literacy) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Inventive thinking) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective communication) ความสามารถในการสร้างผลผลิต (High Productivity) และคุณค่าทางจิตวิญญาณ (Spiritual value) จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้ไปสร้างแบบวัดทักษะศตวรรษที่ 21 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของนักเรียนจำนวน 106 ข้อ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาจำนวน 760 คน ทำการตรวจสอบความตรงโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า แบบวัดทักษะศตวรรษที่ 21 มีความตรงเชิงโครงสร้างโดยองค์ประกอบทั้ง 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 51.81 และตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค พบว่า แบบวัดทักษะศตวรรษที่ 21 มีความเชื่อมั่นในระดับสูงโดยมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.74-0.92

สรุป

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต(Likert) มาเป็นตัวแปรต้น ผู้วิจัยใช้ปัจจัยการบริหารตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) เพราะมีความครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการซึ่งมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง หมายถึง กระบวนการต่างๆที่ผู้บริหารใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้บริหารและสมาชิก หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือครู สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบ มีกำลังใจและมีความพึงพอใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ ประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึก หรือความเข้าใจจากผู้บริหารไปยังครู หรือจากครูไปยังผู้บริหารด้วยจุดประสงค์ที่จะให้รับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและที่ช่วยสนับสนุนให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

4. การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์และใช้รูปแบบของอำนาจดำเนินกับครู เพื่อสร้างความร่วมมือให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของตนเองโดยเกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์ จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของสถานศึกษา

6. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การชี้แนวทางของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูถือปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

7. การควบคุมงาน หมายถึง การติดตามตรวจสอบวัดผลประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดระดับการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้และสนับสนุนส่งเสริมในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนด

ในส่วนของตัวเองแปรตาม คือ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้ตามกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะคติ หรือพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และทำงานได้อย่างหลากหลายตามโอกาสและสถานการณ์ โดยมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญวางแผนและดำเนินการเพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ความหลากหลายของเทคนิคการใช้ความคิด (การระดมความคิด) การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ที่คุ้มค่าวิเคราะห์และประเมินผลความคิดของตนเอง เพื่อปรับปรุงและเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของตนอยู่ตลอดเวลา

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการกำหนดขอบเขตและเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลและแหล่งที่มาได้อย่างมีวิจารณญาณ จัดเก็บ จัดการ เชื่อมโยงและเลือกใช้สารสนเทศได้อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถใช้สารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย