การอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา

371.2
ศ231ก

6-10 ธันวาคม 2519

ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

กองการประถมศึกษา

กรมสามัญศึกษา

ลำดับหัวข้อเรื่อง เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

๑.	หลักการบริหารทั่วไป	ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
๒.	ทฤษฎีการจัดองค์การและการจัดการ	ดร.สุภรณ์ ศรีพหล
๓.	การจัดองค์การ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพรัตน์ นวลแสง
๔.	กระบวนการหมู่พวกกับการบริหารการศึกษา	อาจารย์กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์
๕.	พฤติกรรมผู้นำ	ดร.วิจิตร ธีระกุล
๖.	ศิลปการเกลี้ยกล่อม	นายแพทย์เสม พริ้งพวงแก้ว
๗.	ความพึงพอใจในการทำงาน	ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
๘.	ภาวะสร้างสรรค์	อาจารย์ ร.ต.ประพันธ์ สุนทรมณี อาจารย์สุตรีญา สมิติ
๙.	T.GROUP เพื่อสร้างประสิทธิผลของกลุ่ม	อาจารย์ ร.ต.ประพันธ์ สุนทรมณี
๑๐.	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	อาจารย์ ร.ต.ประพันธ์ สุนทรมณี
๑๑.	หน่วยบริการสื่อการสอนในโรงเรียน	ดร.เปรื่อง กุมุท
๑๒.	การแนะแนวในระดับประถมศึกษา	ดร.วชิรญา บัวศรี
๑๓.	การจัดบริการแนะแนวในโรงเรียนประถมศึกษา	อาจารย์ประสาร ทิพย์ธารา
๑๔.	คู่มือแบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำและคู่มือแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ	ดร.วิจิตร ธีระกุล อาจารย์จรรยงค์ แม้นญาติ อาจารย์หาญชัย สงวนให้
๑๕.	วิจัยพื้นฐาน : สรุปวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวกับการบริหาร	

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ ๑๑ — โทร. 3921676, 3915058

63988

หลักการบริหารทั่วไป

ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มศว.

ท่านผู้บริหารโรงเรียน และท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ

ก่อนอื่นในนามของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ผมขอต้อนรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคกรมสามัญศึกษา ที่มารับการอบรมครั้งนี้ด้วยความยินดียิ่ง และรู้สึกเป็นเกียรติอย่างสูงที่กรมสามัญศึกษาได้ให้โอกาสแก่คณะศึกษาศาสตร์จัดการอบรมขึ้น ซึ่งโดยที่จริงแล้วหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนั้นนอกจากจะมีการสอน การถ่ายทอดความรู้ การวิจัยค้นหาความรู้ใหม่ ๆ และก็ยังจะต้องมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอีกด้วย ฉะนั้น การจัดอบรมในครั้งนี้ก็ถือเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ผมจึงรู้สึกขอบคุณกรมสามัญศึกษาที่ได้ให้โอกาสแก่คณะศึกษาศาสตร์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยได้สมบูรณ์ขึ้น

สำหรับหัวข้อที่ผมจะพูดในเช้าวันนี้ก็เป็นเรื่องหลักการบริหารโดยทั่วไป ซึ่งทุกท่านที่ได้เข้ามารับการอบรมครั้งนี้ก็ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมาแล้วทั้งนั้น และปัจจุบันนี้ก็ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนอยู่ ผมจึงคิดว่าเป็นโอกาสอันดีที่เราจะได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่มีอยู่แล้วให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ก่อนอื่นผมอยากจะเริ่มต้นอภิปรายคำว่า "โรงเรียน" ในฐานะที่เป็นองค์กรบริหารหน่วยหนึ่งเสียก่อน ซึ่งลักษณะขององค์กรบริหารนี้จะมีลักษณะที่ประสมประสาน หรือรวบรวมคุณลักษณะขององค์กรบริหารชนิดต่าง ๆ มารวมกันอยู่ เพราะว่าหากเราจะแบ่งองค์กรบริหารต่าง ๆ ที่เราได้พบเห็นในประสบการณ์ของเราก็จะแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภทด้วยกัน คือ

Types of Organization (ชนิดขององค์กร)

๑. Wild Organization คือองค์กรบริหารที่มุ่งรักษามาตรฐานในวิชาชีพของตนเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันก็มุ่งที่จะชักจูงให้คนอื่นมาใช้บริการของตน เช่น โรงพยาบาล หรือสำนักงานทนายความ เป็นต้น ในกรณีเช่นนี้ทั้งผู้บริหารและสมาชิกต่าง ๆ ก็มีโอกาสที่จะ

"เลือก" ด้วยกันทั้งนั้น นายแพทย์ก็มีสิทธิเต็มที่ที่จะเลือกวิธีรักษาคนไข้ หรือมีสิทธิเต็มที่ที่จะสั่งยาชนานใดทั้งนี้ก็เพื่อจะรักษามาตรฐานในวิชาชีพของตน ทนายความก็มีสิทธิที่จะว่าความไปตามหลักวิชาของตนเต็มที่ ในขณะเดียวกัน สมาชิก หรือคนไข้ก็มีสิทธิที่จะเลือกโรงพยาบาลแห่งไหนก็ได้ หรือเลือกสำนักทนายความแห่งใดก็ได้ เมื่อตนเห็นว่าแห่งนั้นให้บริการได้ดีกว่าการบริหารงานในสถาบันเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงทั้ง ๒ อย่างสำคัญพอ ๆ กัน คือ การรักษามาตรฐานวิชาชีพ และการรักษาน้ำใจของสมาชิก

๒. Semi-Wild Organization คือองค์กรบริหารที่มุ่งในการชักชวนให้เกิดความเลื่อมใส หรือเกิดความเชื่อในวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น องค์การศาสนา สมาคม หรือหน่วยงานอาสาสมัครต่าง ๆ ผู้บริหารในสถาบัน หรือองค์กรเหล่านี้ จะมีบทบาทน้อยในการตัดสินใจเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนสมาชิกหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น หรือได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ เพราะหากผู้บริหารไม่ยอมฟังความคิดเห็นของสมาชิกแล้ว สมาชิกก็มีโอกาสที่จะลาออกไปอยู่สมาคมอื่น ๆ หรือไปอยู่กับองค์การอาสาสมัครอื่น ๆ ได้ จะเป็นผลให้องค์การหรือสถาบันเดิมเสื่อมความนิยม ผลงานก็ไม่ปรากฏให้เห็น

๓. Semi-Domesticated Organization คือองค์กรบริหารที่มุ่งในการผลิตให้ได้ผลคุ้มค่ากับแรงงานที่ลงทุนไปเป็นสำคัญ เช่น โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารในสถาบันหรือองค์การประเภทนี้จะมีบทบาทสำคัญมากในการที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการอย่างหนึ่งอย่างใด ส่วนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสเลือก หรือมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย หากสมาชิกเสื่อมสมรรถภาพ หรือเกิดความไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายก็จะต้องถูกปลดออกไป เพื่อเขาจะได้หาคนใหม่มาแทน ทั้งนี้ ผลผลิตขององค์การนั้น ๆ จะได้ไม่ตกต่ำ

๔. Domesticated Organization คือองค์กรบริหารที่มุ่งในการฝึกอบรมหรือเยียวยา แก้ไขเป็นสำคัญ เช่น เรือนจำ สถานพินิจและคุ้มครอง โรงพยาบาลประสาท กรมทหาร เป็นต้น ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกย่อมจะมีบทบาทน้อยในการแสดงความคิดเห็น หรือบทบาทในการตัดสินใจน้อย ทั้ง ๒ ฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน หรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สถาบันหรือองค์การได้วางไว้แล้วอย่างเคร่งครัด จะดัดแปลงแก้ไขลำบาก ผู้บริหารก็จะต้องสั่งการให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์นั้น ๆ ขณะเดียวกันสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่จะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เช่นกันทั้ง ๒ ฝ่าย จึงมีทางเลือกน้อย

ปัญหาก็มีอยู่ว่า โรงเรียนของเราจะจัดอยู่ในประเภทใดขององค์กรบริหาร ก่อนที่เราจะตัดสินใจว่า โรงเรียนควรจะเป็นองค์กรบริหารชนิดใดนั้น เราก็ต้องมาดูกันเสียก่อนว่า งานและหน้าที่ของโรงเรียนของเรานั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งได้มีผู้แบ่งงานของโรงเรียนไว้ว่า จะมีงานสำคัญอยู่ ๖ ประการด้วยกัน คือ

Administrative Tasks (งานบริหารในโรงเรียน)

๑. งานหลักสูตร และการสอน (Curriculum & Instruction)

๒. งานบริหารบุคคล (Staff Personnel)

๓. งานกิจการนักเรียน (Student Personnel)

๔. งานอาคารสถานที่ (School Plants & Physical Facilities)

๕. งานงบประมาณ และธุรการ (Budgeting & Business Management)

๖. งานสัมพันธ์กับชุมชน (School - Community Relations)[๒]

ถ้าพิจารณาดูแล้วจะเห็นว่า โรงเรียนก็อาจจัดอยู่ในทุกประเภทใน ๔ ประเภทดังกล่าวมาแล้ว เพราะว่างานบางอย่างผู้บริหารอาจจะมีบทบาทสำคัญมากในการตัดสินใจ เช่น งานนโยบายและวิธีการซึ่งมอบอำนาจให้ผู้บริหารโดยเฉพาะ ส่วนงานบางอย่าง สมาชิก หรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะมีบทบาทสำคัญกว่าก็ได้ เช่น งานในด้านบริการความสะดวกต่าง ๆ และอาจจะมีงานบางอย่างซึ่งทั้ง ๒ ฝ่ายไม่มีโอกาสที่จะเลือกได้ เช่น กฎเกณฑ์ระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ หรือทั้ง ๒ ฝ่ายมีโอกาสจะเลือกได้เต็มที่ เช่น การเลือกวิชาเรียน จึงขอฝากให้ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงหรือตระหนักดูให้ดีว่า จะตัดสินใจทำประการใด บทบาทของผู้บริหารจึงกลายเป็นขบวนการของการตัดสินใจ (Administration is a process of decision - making)

Levels of Systems in Organization (ระดับของงาน)

เราอาจจะแบ่งงานต่าง ๆ ในโรงเรียนออกเป็นระดับได้เป็น ๓ ระดับด้วยกัน คือ

๑. ระดับวิชาการ (Technical Level) เป็นงานเกี่ยวกับการสอน ตลอดจนการค้นคว้าวิจัยต่าง ๆ ซึ่งผู้สอนและนักวิชาการจะมีบทบาทสำคัญมาก

๒. ระดับการจัดการ (Managerial Level) เป็นงานด้านประสานงานเพื่อให้บริการต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี เช่น งานด้านอาคารสถานที่ ห้องสมุด ทะเบียน การเงิน การพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประสานงานจะรับผิดชอบเต็มที่

๓. ระดับสถาบัน (Institutional Level) เป็นงานเกี่ยวกับนโยบายส่วนรวม หรือเป็นการติดต่อระดับสถาบันเพื่อประสานงานกับองค์การบริหารงานอื่น ๆ หรือเพื่อแสวงหาความช่วยเหลือในด้านการเงิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ จากวงการภายนอก[๓]

ทั้ง ๓ ระดับนี้ ระดับแรก คือ ระดับวิชาการ จะเป็นระดับที่ผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจในการตัดสิน หรือความรับผิดชอบให้แก่หัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าแผนกวิชาการนั้น ๆ ได้มากกว่าระดับอื่น ส่วนระดับที่สองนั้น ผู้บริหารจะมีผู้ช่วยเพื่อทำหน้าที่แทน คอยประสานงาน เป็นการกระจายความรับผิดชอบออกไปได้บ้าง แต่ผู้บริหารก็ยังมีความรับผิดชอบอยู่ ส่วนระดับสุดท้ายเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสถาบันในการรักษานโยบายและติดต่อกับวงงานภายนอก

การที่ผู้บริหารนิยมที่จะกระจายอำนาจให้แก่ผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการให้มากนั้น ก็เพราะเป็นการสนับสนุนให้นักวิชาการได้คิดค้น หรือปรับปรุงให้มีวิธีการที่ดีกว่า หรือวิธีการที่ได้ผลมากกว่า หรือค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ อันจะทำให้โรงเรียนได้ก้าวหน้าไปโดยไม่หยุดยั้ง

Theory of Administration (ทฤษฎีการบริหาร)

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารนั้นก็คือ การตัดสินใจ (A process of decision-making) ซึ่งผู้บริหารจะต้องยึดถือหลักหรือยึดถือทฤษฎีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งได้เป็นแนวในการตัดสินใจ หรือจะต้องเลือกใช้ทฤษฎีอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะว่าทฤษฎีอย่างหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ทฤษฎี หรือแนวการบริหารที่สำคัญ ๆ มีอยู่ ๓ อย่าง คือ

๑. การบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ผู้ที่ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับการจัดตามแนวนี้ที่มีชื่อก็คือ วิศวกรชาวอเมริกันชื่อ Frederick W. Taylor โดยเขาพยายามหาทางที่จะให้ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานได้มีการควบคุมและทำงานกันอย่างได้ผล เขาได้เสนอหลักการในการบริหารไว้ ๔ ประการ คือ

๑.๑ จะต้องแบ่งงานออกเป็นอย่าง ๆ และกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน (Job - Analysis)

๑.๒ จะต้องเลือกคนที่ดีให้เหมาะกับงานที่ปฏิบัติ (Put the right man)

๑.๓ จะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นก่อนที่จะให้ปฏิบัติงาน (Training)

๑.๔ จะต้องมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดกำลังใจในการทำงานโดยเน้นที่ค่าจ้าง รางวัล ในผลงานแต่ละอย่างเป็นสำคัญ (Material Rewards)

นอกจากนี้ Taylor ยังได้วางหลักในการบริหารงานโดยทั่วไปไว้อีก ๓ ประการ เพื่อจะเป็นแนวทางไปสู่วิธีที่ดีที่สุด (One best way) ได้คือ

ก. จะต้องมีการพัฒนาหลักการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ (Develop principles of work)

ข. จะต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Standard of work)

ค. จะต้องมีการควบคุมการทำงาน (Control of work)

Taylor นี้ได้รับยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ (Father of Scientific Management) อย่างไรก็ตามต่อมาแนวความคิดของ Taylor นี้ก็ได้รับการวิพากย์วิจารณ์และถูกโจมตีว่า เป็นระบบงานที่เน้นถึงค่าจ้างแรงงานมากเกินไป เพราะเงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญอย่างเดียว ที่จะจูงใจให้คนตั้งหน้าตั้งตาทำงานอย่างเต็มที่ อีกประการหนึ่ง ถูกกล่าวหาว่าเขาใช้คนทำงานประดุจเครื่องจักร การกำหนดงานแต่ละอย่าง การกำหนดมาตรฐานงานแต่ละชนิดเพื่อให้แต่ละบุคคลเท่านั้น เป็นการไม่คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่จะปฏิบัติเลย อันที่จริง Taylor เองเขาก็ทราบดีว่ามนุษย์ย่อมมีความรู้สึกนึกคิด แต่เขาเห็นว่าความรู้สึกนึกคิดมีผลต่อการผลิตน้อยกว่าปัจจัยอื่น เพราะ Taylor มีความเชื่ออยู่ว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะขี้เกียจ เมื่อทำงานเป็นกลุ่มแล้วจะพยายามเลี่ยงงาน ฉะนั้น จึงต้องมีระเบียบวินัยคอยควบคุม และเขามีความเชื่ออีกว่า คนแต่ละคนนั้นจะมีขีดจำกัดแห่งความสามารถไม่เท่ากัน คนจะทำงานได้ดีเมื่อได้รับการฝึกฝนที่ถูกต้อง และแรงจูงใจที่สำคัญก็คือค่าจ้างตอบแทนนั่นเอง[๙]

๒. <u>การบริหารแนวมนุษยสัมพันธ์</u> (Human Relations) ต่อมาในปลายปีคริสตวรรษที่ ๑๙ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารก็ได้เปลี่ยนเป็นแนวมนุษยสัมพันธ์ การจัดตามแนวนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของตัวบุคคลในแง่ที่เป็นพลวัตต์ (Dynamic) และในแง่ที่เป็นองค์ประกอบหรือส่วนหนึ่งของหมู่คณะและของงาน (Social group) เขาเห็นว่าการให้รางวัลสิ่งตอบแทนที่เป็นทางวัตถุนั้นจะเป็นแรงจูงใจในด้านพื้นฐานและอยู่ในระดับต่ำ ส่วนแรงจูงใจที่อยู่ในระดับสูงนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ หลายอย่าง อาทิ การจัดหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นกันเองขึ้น (Informal group) หรือการสร้างขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น (Morale) เป็นต้น

เพื่อเป็นการสนับสนุนแนวความคิดนี้ จึงอยากจะขอกล่าวถึงการทดลองที่มีชื่อว่า "Hawthorne Experiment " ซึ่งศาสตราจารย์ Elton Mayo และคณะได้ทำการทดลองขึ้นที่บริษัท Western Electric Company ณ เมือง Chicago U.S.A. ในระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๒๓ - ๒๖ ซึ่งการทดลองนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมของการทำงานให้ดีขึ้น เช่น มีแสงสว่างดีขึ้น ปรับอุณหภูมิให้สบายขึ้น ก็ปรากฏว่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานผลิตผลงานได้มากตามขึ้น แสดงว่า สภาพแวดล้อมเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมก็มีผลต่อผลผลิต (Production) แต่อย่างไรก็ตามการทดลองก็ไม่ได้หยุดยั้งเพียงแค่นั้น เขาได้ทดลองต่อไปอีก คือ ทางโรงงานได้พยายามลดแสงสว่างลงทีละน้อย หรือเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิให้ลงมาสู่สภาพเดิมทีละน้อยโดยไม่บอกกล่าวให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ก็เป็นที่น่าประหลาดใจว่า ผลผลิตก็ยังสูงอยู่เช่นเดิม ไม่ได้ลดน้อยลงมาสู่ระดับเดิมเลย เป็นการแสดงให้เห็นว่าปริมาณของการผลิตนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งตัวอย่างเช่นเดียวกันก็อาจจะเห็นได้จากการที่นายแพทย์ซึ่งฉีดน้ำเกลือ ให้แก่คนไข้ โดยที่คนไข้เข้าใจว่าเป็นยาระงับปวด เลยพลอยทำให้อาการปวดหายไปได้

จากการศึกษาทดลองของ Elton Mayo ทำให้สรุปได้ว่า คนนั้นไม่ใช่เป็นเหมือนวัตถุสิ่งของ แต่เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ขวัญและกำลังใจของคนเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจที่เป็นด้านจิตใจ (Psychological Rewards) จะมีพลังมากกว่าแรงจูงใจเป็นวัตถุสิ่งของ[๕]

๓. <u>การบริหารตามแนวพฤติกรรม</u> (Behavioral Science) ต่อมาแนวการจัดแบบมนุษยสัมพันธ์ก็ได้รับการวิพากย์วิจารณ์ว่า เน้นในเรื่องตัวบุคคลมากไป และให้ความสนใจการจัดตามแนววิทยาศาสตร์น้อยไป จึงเกิดมีแนวความคิดใหม่ที่จะขจัดข้อโต้แย้งของทั้ง ๒ แนวที่ได้กล่าวมาแล้ว ในแนวความคิดใหม่นี้ถือว่าการจัดการใด ๆ นั้นจะต้องอาศัยแนวความคิดด้านอื่น ๆ ที่มนุษย์เข้าไปมีส่วนสัมพันธ์และมีส่วนเกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบด้วย โดยถือว่าพฤติกรรมของบุคคลนั้นย่อมเกี่ยวข้องผูกพันอยู่กับแขนงวิชาต่าง ๆ หลายอย่างเช่น วิชารัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และจิตวิทยา เป็นต้น ฉะนั้น การมีทัศนะกว้าง ๆ มองให้ถองแท้แล้วนำรายละเอียดต่าง ๆ มาสรุปเป็นกฎเกณฑ์เป็นทฤษฎีขึ้น จะได้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่า

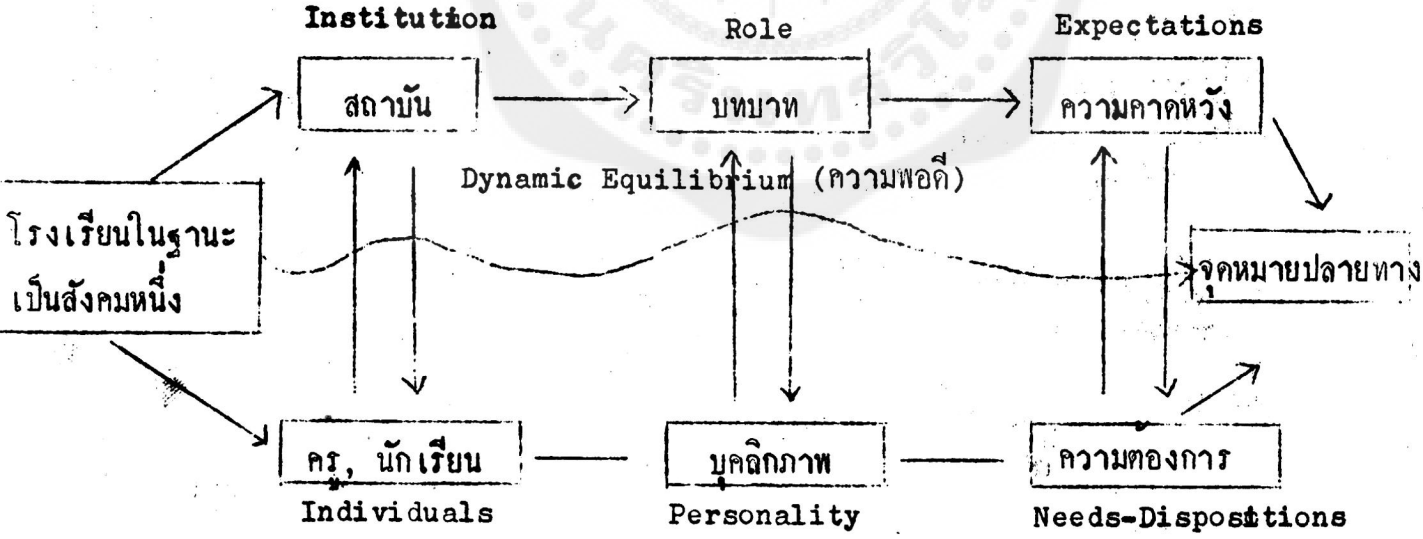
ฉะนั้น ในระยะหลัง ๆ นี้ จึงได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ และการบริหารขึ้นมาอีกหลายอย่าง เช่น ทฤษฎีของ Chester Barnard เป็นต้น แนวความคิดที่สำคัญของ Barnard พอสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. การจัดให้มีระบบเป็นกันเอง (Informal) ขึ้นภายในองค์การจะเป็นสิ่งที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

๒. จุดหมายปลายทางของการบริหารงานก็คือจะต้องพยายามรักษาประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การให้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะเดียวกันก็จะต้องพยายามรักษาประสิทธิภาพ (Efficiency) ของผู้ปฏิบัติงานให้เขามีความพึงพอใจในงานที่เขาปฏิบัติอยู่เสมอ

๓. หน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารก็จะต้องพยายามรักษาความพอดี (Equilibrium) ระหว่างสถานการณ์ภายในขององค์การ (Internal) และสถานการณ์ภายนอกในสังคมนั้น (External)

นอกจากทฤษฎีของ Chester Barnard ดังกล่าวมาแล้วก็ดี ทฤษฎีของ Getzels ซึ่งจะพิจารณาได้จาก Model ต่อไปนี้ [๗]



ถ้าพิจารณาดูจะเห็นว่าโรงเรียนเป็นสังคมหน่วยหนึ่งที่ประกอบด้วย สถาบันโรงเรียน ครู, เจ้าหน้าที่ และนักเรียน หรือถ้าจะแบ่งเป็น ๒ พวกก็ได้แก่ สถาบันโรงเรียนซึ่งมีผู้บริหารเป็นตัวแทนพวกหนึ่ง และอีกพวกหนึ่งได้แก่ ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ

สถาบันโรงเรียนแต่ละแห่งก็ย่อมจะมีบทบาทและความคาดหวังของตนเอง เช่น โรงเรียนประถมศึกษาก็จะมีบทบาท ให้การศึกษาเด็กวัยประถมศึกษา ไม่ใช่มีบทบาทที่จะให้การศึกษาเด็กมัธยม หรือนิสิตนักศึกษา ในระดับอุดมศึกษา และ โรงเรียนประถมศึกษาก็ย่อมจะมีความคาดหวัง ให้ผลผลิตของตนเอง คือ เด็กที่จบประถมศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถ อ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น และมีทักษะในทางอาชีพพอสมควร

ในขณะเดียวกันครูนักเรียนก็จะมี บุคลิกภาพ ของตนเอง และมี ความต้องการ ในสิ่งที่ตนเองสนใจหรือมีความสามารถ

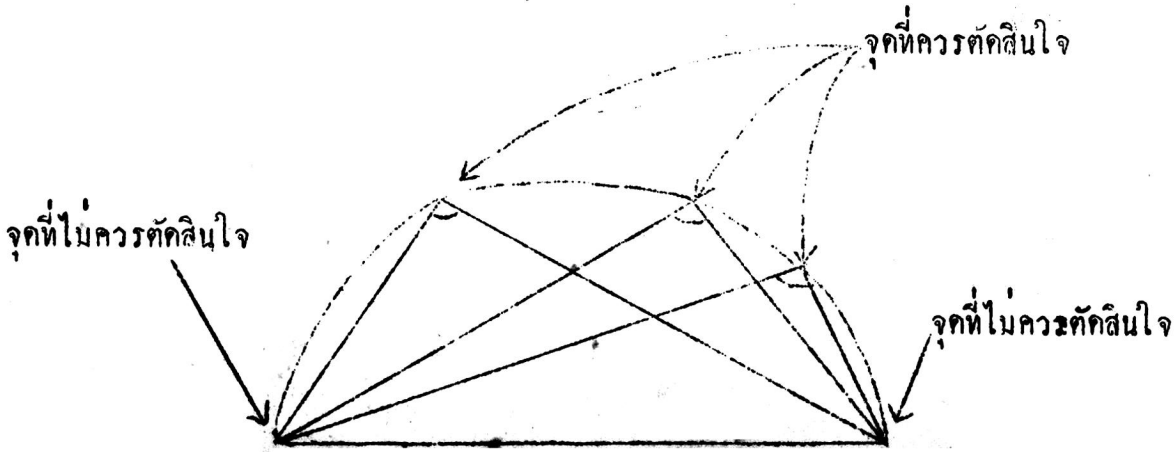
ฉะนั้น การตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงทั้ง ๒ อย่าง คือ

๑. บทบาท และความคาดหวัง ของสถาบันโรงเรียน

๒. บุคลิกภาพ และความต้องการของครูนักเรียน

ทั้งนี้ โดยไม่เอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่งจนเกินไป เรียกว่าพยายามรักษาความพอดี (Dynamic Equilibrium) นั่นเอง แต่ทว่าอาจจะมีบางเรื่องหรือบางสถานการณ์ที่การตัดสินใจอาจจะเอนเอียงไปทางสถาบัน และก็อาจจะมีบางครั้งที่การตัดสินใจอาจจะเอนเอียงไปทางสมาชิกของสถาบันก็ได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คือ Situations เป็นสำคัญ

ซึ่งควรจะเปรียบได้กับรูปสามเหลี่ยมมุมฉากที่บรรจุอยู่ในครึ่งวงกลม ยอดของมุมฉากสามารถจะเคลื่อนไปทางซ้ายหรือขวามากน้อยเท่าใดก็ได้แล้วแต่ Situations ตราบใดที่สามเหลี่ยมรูปนั้นยังรักษาความเป็นสามเหลี่ยมมุมฉากอยู่ได้ แต่จะไม่เคลื่อนไปจนสุดข้างใดข้างหนึ่ง เพราะเมื่อนั้นความเป็นสามเหลี่ยมมุมฉากจะมีไม่ได้



<u>บทบาทของผู้บริหาร</u> (The Role of the Administrator)

เนื่องจากว่าผู้บริหารย่อมจะต้องมีความรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การบริหาร (ซึ่งจะมากหรือน้อยก็แล้วแต่ระดับของงาน) ฉะนั้น อำนาจในการตัดสินใจ (Dicision-Mal ก็ยังเป็นสิทธิของผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา - - - ผู้บริหารจึงเป็น Dicision-Maker และการบริหารก็เป็นขบวนการตัดสินใจ (Process of Dicision-Making) นั่นเอง

ปัจจุบันนี้ไม่นิยมฉือกันว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทุกสาขาวิชาในหน่วยงานของตน หรือไม่นิยมถือกันว่า ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้ที่สอนเก่งที่สุด (Master Teacher) แต่กันว่า ผู้บริหารงานนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ประสานงานได้ดีที่สุด เพื่อนำเอาพลังและความสามารถจากทุก ๆ ฝ่ายออกมาใช้ เพื่อนำไปใช้สู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ (to coordinate the efforts of people toward the achievement of organizational goals)

เราจะเห็นในบางประเทศที่เจริญก้าวหน้า เขาจะมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่ได้จากนายแพทย์ จะมีรัฐมนตรีกลาโหมที่ไม่ใช่นายทหาร จะมีอธิการบดี มหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่นักวิชาการแต่นักบริหารเหล่านั้นเป็น "นักบริหาร" ชั้นยอดเยี่ยม ทั้งนั้น

นักการศึกษาส่วนมากเห็นพ้องต้องกันว่า บทบาท (Role) ของผู้บริหารควรจะอยู่ประการใหญ่ ๆ คือ

๑. เป็นผู้มีความสามารถทั่ว ๆ ไป (A Generalist) คือรู้บางอย่างของทุกสิ่งหรือรู้บางสิ่งของทุกอย่าง

๒. เป็นหัวหน้า (A Staff Leader)

๓. เป็นสัญลักษณ์ขององค์การบริหาร (A Symbol)[๙]

<u>ผู้บริหารจะมีวิธีตัดสินใจ</u> (Make-Dicision) ที่เกี่ยวกับวิชาการได้อย่างไร

ปัญหามีอยู่ว่า เมื่อผู้บริหารไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการนั้น ๆ แล้ว ผู้บริหารจะสามารถ make decision ได้อย่างไร คำตอบก็คือว่า ผู้บริหารจะต้องมีคณะที่ปรึกษาทางวิชาการ (Advisory Committee) สำหรับให้ข้อแนะนำ หรือเสนอหนทางให้เลือก (Alternatives) แม้ทั้งจะต้องมีเสนาธิการเป็นผู้วางแผนให้ฉันใด ผู้บริหารจะต้องมีคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาฉันนั้น

การตั้งคณะกรรมการ

เนื่องจากได้กล่าวถึง Advisory Committee ไว้แล้ว จึงอยากอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาอาจมีได้หลายแบบ คือ

๑. กรรมการบริหาร (Standing Committee) ซึ่งอาจจะเป็นคณะกรรมการใหญ่ ซึ่งทำหน้าที่ตลอดปีหรือตลอด ๒ ปี แล้วแต่จะกำหนด คณะกรรมการชุดนี้ ควรประกอบไปด้วยหัวหน้าแผนกวิชา ผู้แทนที่แผนกวิชานั้น ๆ เลือกขึ้นมาตามเกณฑ์กำหนด และกรรมการที่เลือกตั้งขึ้นโดยทั่วไปจากสมาชิกทั้งหมดขององค์การ คณะกรรมการชุดนี้จึงมีกรรมการ ๓ ประเภท คือ แต่งตั้ง และเลือกตั้ง (ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท)ดังนี้

๑.๑ หัวหน้าแผนกวิชาโดยตำแหน่ง (Appointed)

๑.๒ ผู้แทนที่แผนกวิชานั้น ๆ เลือกตั้งขึ้นมา (Elected from Departments)

๑.๓ ผู้แทนที่สมาชิกทั้งหมดขององค์การเลือกตั้งขึ้นมา (Elected by at-large)

คณะกรรมการนี้บางทีเรียกว่า Academic Council หรือ Academic Senate ซึ่งจะต้องทำหน้าที่วางนโยบายในด้านวิชาการ, วางแผนงาน และวางมาตรฐานเพื่อประกอบการประเมินผล ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้ที่จะเข้ามาทำงานในทางวิชาการด้วย

๒. กรรมการพิเศษ (Special Committee) คณะกรรมการพิเศษนี้บางทีก็เรียกว่า Ad Hoc Committee คณะกรรมการประเภทนี้จะจัดตั้งขึ้นเป็นพิเศษเป็นครั้งคราว เพื่อมอบหมายงานเฉพาะสิ่งเฉพาะอย่างให้ทำ เมื่องานนั้นสำเร็จลุล่วงแล้ว คณะกรรมการชุดนี้ก็เป็นอันยกเลิกไป

๓. คณะครูทั้งหมด (Committee of the Whole) ในบางกรณีหรือในกรณีที่องค์การบริหารนั้น ๆ มีผู้ร่วมงานจำนวนไม่มาก ผู้บริหารก็จะนำปัญหาเข้าสู่ที่ประชุมครูทั้งโรงเรียน เพื่อได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง เพื่อฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุก ๆ คนขององค์การนั้น

ผู้บริหารจะกระจายอำนาจแก่นักวิชาการอย่างไร

ย่อมเป็นการยากที่จะบอกได้ว่า ผู้บริหารควรจะกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้าแผนกวิชา หรือนักวิชาการที่เปอร์เซนต์ หรือเป็นอัตราส่วนเท่าไร อย่างไรก็ดีใน

วงการศึกษาได้ค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ และได้พบว่าอำนาจการตัดสินใจ (Dicision-Making) จะกระจายลงไปสู่นักวิชาการได้มาก และได้ผลดี ถ้านักวิชาการนั้น ๆ มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาการของตนเองสูง คือ มี Specialization หรือ Professionalization สูง อาทิ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลย่อมจะมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นอย่างมากแก่นายแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญในโรคนั้นโดยเฉพาะ ตรงข้ามหากนักวิชาการนั้นมี Specialization หรือ Professionalization ต่ำ ผู้บริหารก็ย่อมจะมอบอำนาจให้ได้ไม่มากนัก ซึ่งเรื่องนี้จะเขียนเป็นลักษณะคณิตศาสตร์ได้ดังนี้

โดยตรง

(Directly)

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ $\propto$ ความเชี่ยวชาญในวิชาการนั้น ๆ

(Diffusion of Decision-Making) (Specialization or Professionalization)

<u>ผู้บริหารจะส่งเสริมความสามารถทางวิชาการแก่ครูอาจารย์อย่างไร</u>

หน้าที่ที่สำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารก็คือ ส่งเสริมให้ผู้ทำงานทางวิชาการได้มีความเจริญในทางวิชาการนั้น ๆ ขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งมิได้หมายความเพียงส่งเสริมผู้ที่เป็นหัวหน้าเท่านั้น แต่ต้องพยายามส่งเสริมทุก ๆ คน วิธีการที่อาจจะทำได้ก็หลายอย่าง คือ

๑. <u>การจัดให้ผู้ทำงานทางวิชาการได้รวมกันเป็นคณะหรือเป็น Team</u> ปัจจุบันนี้ในองค์การบริหารต่าง ๆ มีปัญหาว่า เมื่อนักวิชาการทำงานได้ผลดีก็มักจะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปทำงานบริหาร จึงเป็นการละทิ้งความรู้ทางวิชาการไปเป็นการสูญเสียทางวิชาการเป็นอย่างมากฉะนั้น ในบางประเทศได้พยายามดึงนักวิชาการเหล่านั้นให้คงอยู่ในตำแหน่งวิชาการเช่นเดิม โดยเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้นโดยไม่ติดขั้นติดอันดับ ซึ่งเงินเดือนอาจจะเท่ากับเงินเดือนผู้บริหารได้ จากนั้นเขาก็จัดคณะครูขึ้นเป็น Team โดยแบ่งลำดับตามความสามารถทางวิชาการ (Differentiated Staffing) ซึ่งครูที่สามารถจะได้คอยช่วยเหลือครูที่เข้ามาใหม่หรือที่ยังไม่ชำนาญใน Team ของตนได้

ลักษณะโดยทั่วไปของการจัด Team ประเภทนี้ จะเป็นแบบตั้ง(Vertical - Type) เช่นในแผนกวิชาหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย

หัวหน้าแผนก (Team Leader) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญสูงและเงินเดือนสูง

ครูอาวุโส (Senior Teacher)

ครูอื่น ๆ (Teachers)

นิสิตฝึกสอน (Intern or Student Teacher) ถ้ามี

ครูช่วยสอน (Teacher Aide) หรือผู้ที่ไม่มีวุฒิครู (Paraprofessionals)

เจ้าหน้าที่เสมียน (Clerical Aide)[๑๐]

การจัดแบบนี้เป็นแบบ Vertical Type ซึ่งครูทั้งคณะจะรับผิดชอบเด็กหลาย ๆ ชั้น ในหมวดวิชานั้น เช่น ในชั้นประถมต้นทั้งหมด หรือชั้นประถมปลายทั้งหมด

นอกจากการจัด Team แบบนี้แล้ว ก็ยังมีการจัด Team อีกประเภทหนึ่งโดยการรวมครูที่สอนวิชาเดียวกัน และชั้นเดียวกันมารวมกัน เช่น ครูสอนวิชาภาษาไทย ป.๔ ทุกห้อง แล้วเลือกตั้งคนหนึ่งคนใดขึ้นเป็นหัวหน้า Team การจัดแบบนี้ครูที่สอนวิชาและระดับเดียวกันจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่แต่ละคนได้พบเห็นมา นอกจากนี้ก็จะได้ร่วมกันวางโครงการสอน กำหนดงาน และกิจกรรมสำหรับเด็กตลอดจนการประเมินผลร่วมกันเป็นการวางมาตรฐานของแต่ละชั้นให้อยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการแก้ปัญหาครูคนนั้นให้งานมาก ครูคนนี้ให้งานน้อย คนนั้นให้คะแนนน้อย คนนี้ให้คะแนนมาก ไปในตัวด้วย การจัด Team แบบนี้เป็นแบบนอน (Horizontal Type)

๒. <u>ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเป็นชุมนุม (Clubs) หรือเป็นสมาคม(Associations)</u> ซึ่งอาจจะทำในระดับกาด หรือระดับประเทศ เช่น ชุมนุมครูใหญ่โรงเรียนประถม ชุมนุมครูใหญ่โรงเรียนมัธยม ชุมนุมครูวิทยาศาสตร์ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งในระยะแรก ๆ ก็เป็นชุมนุมไปก่อน เมื่อกิจการก้าวหน้าดีก็ขยายเป็นสมาคมได้ การจัดตั้งเป็นชุมนุมหรือสมาคมเช่นนี้ ก็เพื่อจะได้มีศูนย์กลางการค้นคว้า และศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และที่สำคัญยิ่งก็เพื่อที่จะได้ช่วยกันวาง Professional Codes (ข้อที่นักวิชาการพึงปฏิบัติ) หรือ Professional Responsibilities (ข้อที่นักวิชาการพึงรับผิดชอบ) ทั้งนี้เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน จะได้เป็นมาตรการที่จะควบคุม และประเมินผลของตนเองเพื่อตนเองต่อไป

๓. ส่งเสริมให้มี Academic Atmosphere (บรรยากาศทางวิชาการ) อยู่เสมอ เช่น มีการเขียนบทความ การออกวารสาร การอภิปราย การสัมมนา การประชุมทางวิชาการ ฯลฯ ซึ่งในบางประเทศ การพิจารณาความดีความชอบของนักวิชาการเขาถือผลงานทางวิชาการ เช่น ทำการวิจัยอะไรบ้าง แต่งตำราอะไรบ้าง หรือเขียนบทความอะไรบ้าง มากกว่าที่จะพิจารณาว่า สอนอาทิตย์ละกี่ชั่วโมงหรือสอนนักเรียนกี่คน

๔. การส่งเสริมให้ครูประจำการมีความรู้และวุฒิสูงขึ้น In-Service Education ทั้งนี้ก็อาจจะทำได้โดยการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ โดยไม่ต้องทำงาน และได้รับเงินเดือนเต็ม หรือส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อโดยยังทำงานประจำอยู่ ซึ่งการสนับสนุนเช่นว่านี้จะทำให้ครูได้รับความรู้ใหม่ ๆ ทันกับเหตุการณ์ ในบางประเทศเขามีระเบียบข้อบังคับไว้ว่า ผู้ที่จบปริญญาตรีเมื่อออกไปทำงานภายใน ๕ ปี หากไม่สามารถเรียน (อาจจะเป็นภาคค่ำ หรือภาคฤดูร้อน) ให้ได้หน่วยกิตถึงครึ่งหนึ่งของปริญญาโทแล้ว เขาจะไม่จ้างทำงานอีกต่อไป เพราะเขาถือว่าครูคนนั้นขาดความกระตือรือร้นที่จะใฝ่หาความก้าวหน้า และถือว่าความรู้ที่ครูคนนั้นได้เล่าเรียนมาก็ล้าสมัยไปแล้ว

หนังสืออ้างอิง

1. Carlson, R.O., "Environmental Constraints and Organizational Consequences : The Public School and Its Clients," in Daniel Griffiths, ed., Behavioral Science and Educational Administration, the 63 rd Yearbook, NSSE. Part II (Chicago: The U. of Chicago Press, 1964, p. 264).

2. Campbell, Corbally, and Ramseyer, Introduction to Educational Administration., third edition, (Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1966), p. 96.

3. Parsons, Talcott, "Some Ingredients of a General Theory of Formal Organizations," in Halpin A.W. (ed.) Administrative Theory in Education. (Chicago: U. of Chicago Press, 1958), pp. 166 - 85.

4. Taylor, F.W., Scientific Management. (New York: Harper & Brothers, 1947).

5. Mayo, Elton, The Human Problems of an Industrial Civilization. (Boston, Harvard University, 1946), pp 73 - 75.

6. Barnard Chester I., The Functions of the Executive. (Cambridge: Harvard University Press, 1938).

7. Getzels, I., Lipham J., and Campbell, R.F., Educational Administration as a Social Process. (New York : McGraw-Hill, 1968).

8. Campbell, op.cit. p.83

9. Ibid, p. 218

10. Saylor, J.G., and Alexander, W.M. Curriculum Planning for Modern Schools. (New York: Rinehart and Winston, Inc., 1966), pp. 362 - 63

Holt

ทฤษฎี การจัดองค์การ และการจัดการ
(Organizational Theory and Management)

สุภรณ์ ศรีพหล
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในระยะหลัง ๆ ประมาณสองสามทศวรรษที่ผ่านมานี้ ศาสตร์ในการบริหาร (Administrative or Management Science) ได้วิวัฒนาการและเจริญก้าวหน้าไปเป็นอันมาก ดังเป็นที่ทราบกันดีว่า ปัจจุบันเราอยู่ในโลกของความเจริญและความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทุกอย่างจะต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ มิฉะนั้นก็คงจะอยู่ล้าหลัง ในวงการศึกษาก็เช่นเดียวกัน สมัยก่อนโรงเรียนมีนักเรียนและครูอาจารย์ไม่มากนัก ปัจจุบันโรงเรียนมีนักเรียนนับเป็นพัน ครูอาจารย์ก็มีจำนวนเป็นร้อย นับว่าเป็นองค์การที่ใหญ่โตและมีความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารมากยิ่งขึ้น การจัดและการบริหารงานก็จำเป็นจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยมากขึ้น เนื่องจากวงการบริหารธุรกิจได้ก้าวหน้าไปมากทั้งในด้านที่เกี่ยวกับทฤษฎีและการปฏิบัติ เราจึงน่าจะได้นำ เอาแนวความคิดต่าง ๆ เหล่านั้นมาพิจารณาดูว่า มีสิ่งใดที่เราสามารถนำมาใช้กับการบริหารงานในองค์การที่เราทำอยู่หรือไม่ ปัญหาอาจจะมีว่า หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารธุรกิจนั้น จะนำมาใช้กับองค์การทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยได้หรือไม่ ปัญหานี้ก็เป็นเรื่องที่น่าคิด เพราะองค์การธุรกิจและองค์การทางการศึกษาไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับเป้าหมายและผลผลิต เช่น ในเรื่องของการหวังผลกำไร เป็นต้น แต่ผู้เขียนมีความคิดว่า แม้องค์การดังกล่าวจะมีจุดหมายปลายทางต่างกัน แต่ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร กระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงานไม่น่าจะแตกต่างกัน ดังนั้น หลักการและกฎเกณฑ์บางอย่างจึงน่าจะใช้ร่วมกันได้ ในการบรรยายในครั้งนี้จะได้นำแนวความคิด หรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดองค์การและการจัดการมากล่าวพอเป็นสังเขปตามที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้

ในด้านที่เกี่ยวกับองค์การ จะได้กล่าวถึง ความหมาย ลักษณะ และชนิดขององค์การ แนวความคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ ส่วนในด้านที่เกี่ยวกับการจัดการนั้นก็จะกล่าวถึงความหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร (Administration vs Management) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การ และการจัดการ (Organization and Management) เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการ

<u>องค์การ</u> ความหมาย ลักษณะ และประเภทขององค์การ

ความหมายของคำว่า องค์การ นั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมายหลายอย่างด้วยกัน เช่น

Robert Presthus (๑) นักสังคมวิทยากล่าวว่า สังคมมนุษย์เป็นสังคมองค์การ คนเราเกิดมาในองค์การเจริญเติบโตในองค์การ เรียนหนังสือ ทำงาน ไปวัด หรือโบสถ์ก็เป็นองค์การ และตายในองค์การ

John Phiffner & Frank Sherwood (๒) กล่าวว่า องค์การเป็นการทำงานของคนหลาย ๆ คน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Robert Kath and Daniel Kahn (๓) กล่าวว่า องค์การคือ ระบบของการนำเข้า (Inputs) และการผลิตออก (outputs)

นอกจากนี้ยังคงมีคนอื่น ๆ ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์การไว้อีกมาก สรุปแล้วก็คงจะไม่แตกต่างกันนัก เพียงแต่ว่า แล้วแต่ใครจะมองเห็น หรือเพ่งเล็งจุดใดเป็นสำคัญ จุดรวมก็คงเป็นว่าองค์การคือกลุ่มคนที่ร่วมมือกันทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะสำคัญ ๆ ขององค์การก็คือ (๑) เป็นการแบ่งงานและมอบหมายการงาน (๒) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่แบ่งกันทำ และ (๓) แสดงที่มาของอำนาจ

เมื่อกล่าวถึงประเภทหรือชนิดขององค์การก็คงกล่าวได้เป็นหลายกลุ่มหลายแบบด้วยกัน แล้วแต่ว่าใครจะแบ่งจะแยกประเภทองค์การเป็นอย่างไร บ้างก็แบ่งองค์การออกเป็นแบบประถมและแบบมัธยม บ้างก็ว่า เป็นองค์รูปนัยและอรูปนัย (Formal & Informal Organizatioh) บางคนก็อาจแบ่งองค์การออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ องคการทางเศรษฐศาสตร์ ได้แก่ องค์การต่าง ๆ ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์การทางบริหาร - องค์การป้องกัน องค์การสมาคม และองค์การทางศาสนา

Amitai Etzioni (๔) ได้แบ่งองค์การออกเป็น ๔ พวกด้วยกัน คือ

๑. องค์การแบบถูกบังคับ (Coercive Organization) ได้แก่ เรือนจำ ค่ายคุมขังเชลย ฯ

๒. องค์การมุ่งผลประโยชน์ (Utilitarian) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจ อุตสาหกรรม

๓. องค์การที่กำหนดคุณค่าของตนเองได้ (Normatige) ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย วัด ฯลฯ

๔. องค์การคู่ผสม ระหว่าง ๑ - ๒ - ๓ เช่น ๑ - ๒, ๒ - ๓, และ ๑ -๓ เป็นต้น

<u>แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ</u>

จากคำนิยามต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะทำให้เราเห็นแนวความคิดที่ต่างกันในเรื่องขององค์การ ทฤษฎีขององค์การก็เช่นเดียวกันกับทฤษฎีทางการบริหาร ทางการบริหารเขาแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มโครงสร้าง (Structuralist) กลุ่มมนุษยสัมพันธ์ (Humanist) และกลุ่มพฤติกรรม (Behavioralist) นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การอาจแบ่งกลุ่มตามนี้ หรือแบ่งได้มากกว่าก็ได้ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะเน้นหนักไปในทางพฤติกรรม หรือที่กล่าวกันว่า พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) นักทฤษฎีกลุ่มนี้พิจารณาองค์การออกเป็นหลายรูปแบบ (Models) ด้วยกัน เช่น รูปแบบจักรกล (Mechanistic Model) รูปแบบอินทรียะ (Organic) รูปแบบโครงสร้าง-หน้าที่ (Structural Functional) รูปแบบดุลยภาพ (Equilibrium) รูปแบบความขัดแย้ง (Conflict) รูปแบบไซเบอร์นาติ (Cybernetic) และรูปแบบที่เป็นระบบ (System Model)

เพื่อให้มองเห็นภาพองค์การชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้เขียนจะขอนำแนวความคิดในเรื่องทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมมากล่าวพอเป็นสังเขป ดังต่อไปนี้

Kieth Davis (๕) ได้แบ่งรูปแบบขององค์การออกเป็น ๔ แบบด้วยกัน คือ (๑) รูปแบบอัตตาธิปไตย (๒) รูปแบบบำรุงรักษา (The Custodial Model) (๓) รูปแบบสนับสนุนค้ำจุน (The Supportive Model) และ (๔) รูปแบบสังคมวิชาการ (The Collegial Model)

พฤติกรรมองค์การแบบอัตตาธิปไตยนั้น เราทราบกันดีและเห็นกันอยู่ทั่วไปในระบบราชการ ที่หัวหน้างานยึดถือ อำนาจ คำสั่ง เป็นสำคัญ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับนับถือและปฏิบัติตาม ใครขัดขืนก็มีโทษแล้วแต่กรณี ส่วนในรูปแบบที่สองนั้น ยอมรับนับถือและมองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากขึ้น และคิดว่าการที่องค์การจะดำเนินไปได้ด้วยดีนั้น ผู้ร่วมงานจะต้องมีสวัสดิการที่ดี มีกำลังใจ ขวัญดี ไม่มีความข้องคับใจ ดังนั้น องค์การจะต้องจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน สำหรับแบบที่สามนั้น ก็คล้าย ๆ กับแบบที่สอง แต่ยิ่งเน้นหนักไปในทางปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานจะให้ได้ผลดีนั้น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยากให้ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนแบบสุดท้าย เป็นแบบที่พร้อมที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ถือว่าทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความ

สามารถ มีการบังคับบัญชากันในเชิงใช้อำนาจน้อยที่สุด และการทำงานก็อาศัยความรู้ความสามารถของแต่ละคน และร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า เรากำลังอยู่ในโลกและในยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าในทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และทางเทคโนโลยี่ องค์การก็เช่นเดียวกันกับปัจเจกบุคคล จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ง่ายและมีอยู่ทั่วไปได้แก่การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล วัสดุและอุปกรณ์ แต่อันที่จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงอาจกระทำได้ตั้งแต่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนกระทั่งกระบวนการและวิธีการในการดำเนินงาน การพัฒนาองค์การจึงเป็นผลรวมของการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การซึ่งถือว่าเป็นระบบใหญ่กว่าเมื่อระบบย่อยได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ระบบใหญ่ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สิ่งที่เห็นได้ง่ายและชัดเจนได้แก่ การพัฒนาบุคลากร องค์การใดก็ตามจะพัฒนาไปไม่ได้ ถ้าหากขาดการพัฒนาด้านบุคคล และพัฒนาในด้านการจัดการ (Management Development) ซึ่งจะได้กล่าวถึงในโอกาสต่อไป สำหรับการพัฒนาองค์การนั้น ถ้าเราพิจารณาตามแนวของทฤษฎีระบบ ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ป้อนเข้าไปในระบบ (Inputs) กระบวนการ (Process หรือ Through-puts) และสิ่งที่ผลิตออกมา (Outputs) แล้ว การพัฒนาองค์การจะต้องกระทำตั้งแต่การพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์การ การประเมินผลของผลิตผลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เมื่อได้ข้อมูลที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขแล้วจะต้องย้อนกลับไปพิจารณาที่สิ่งป้อนเข้าสู่ระบบไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ หรือวัตถุดิบ ก็ตาม ขั้นต่อไปก็จะต้องปรับปรุงกระบวนการยุทธศาสตร์ กลวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วก็ประเมินผลผลิตอีก การพัฒนาองค์การก็จะต้องกระทำเป็นวัฏจักร (Cycle) อย่างนี้อยู่ตลอดไป

การจัดการ (Management)

การจัดการมีความหมายสองนัยด้วยกัน ในวงการธุรกิจ คำว่า การจัดการมีความหมายเช่นเดียวกันกับคำว่า การบริหาร (Administration) อาจกล่าวได้ว่า คำสองคำนี้ใช้แทนกันได้ แต่ความหมายอีกนัยหนึ่ง ถ้าเราพิจารณาการบริหารว่าเป็นกระบวนการในการทำงาน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดการก็จะเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งใน

กระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก การบริหารกิจการใดก็ตาม แม้ว่าจะได้วางแผนไว้เป็นอย่างดี จัดองค์การไว้ดี แต่ถ้าหากการจัดการไม่ดี ก็คงจะไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ในที่นี้จะขอกล่าวถึง การจัดการในความหมายที่เป็นขั้นตอนของกระบวนการดังกล่าว เรื่องใหญ่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการอาจแบ่งได้เป็น ๔ เรื่องด้วยกัน คือ ๑) การจัดการจะต้องมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ๒) การจัดการต้องอาศัยบุคลากร ๓) การจัดการจะต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ และ ๔) การจัดการจะต้องอาศัยองค์การ

ก่อนที่จะกล่าวถึงทฤษฎีหรือเทคนิคในการจัดการ จะขอกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการ เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพรวม ตามแผนภูมิ ๑. (หน้าหลัง)

<u>เทคนิคในการจัดการ</u>

กล่าวโดยทั่วไป เทคนิคหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการได้แก่ การแก้ปัญหาโดยอาศัยการวิจัยและการพัฒนา การจัดการโดยอาศัยระบบสารนิเทศ (Management Information System) การจัดการโดยมุ่งวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ (Management by Objectives) การจัดการโดยวิเคราะห์รายจ่าย การจัดการโดยวิเคราะห์การดำเนินงาน การจัดการโดยอาศัยพลังกลุ่ม การจัดการโดยอาศัยกระบวนการในการตัดสินใจ และอาจจะมีแนวคิดหรือทฤษฎีอื่น ๆ อีก

ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล การกระตุ้นและส่งเสริมให้คนทำงานได้อย่างเต็มที่นั้น ก็มีทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคมมากมายหลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow: Hierarchy of Needs) ทฤษฎี Motivation Hygiene-Theory ของ Frederick Herzberg และ ทฤษฎี Need for Achievement ของ David McClelland

ในด้านเกี่ยวกับการจัดการนั้น มีทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงกันมากในระยะหลัง ๆ นี้ ได้แก่ทฤษฎีระบบ (System Approach) ซึ่งมีแนวความคิดว่า โดยธรรมชาตินั้น อาจกล่าวได้ว่าของต่าง ๆ อยู่กันเป็นระบบ มีระบบใหญ่ ระบบเล็ก และระบบย่อย ตัวอย่างเช่น ถ้าสังคมเป็นระบบใหญ่ เมืองและชุมชนก็เป็นระบบเล็ก และในแต่ละเมืองแต่ละชุมชนก็มีระบบย่อยลงไปอีกทำนองเดียวกัน ถ้าการศึกษาเป็นระบบหนึ่งของสังคม (นอกจากการศึกษาแล้ว ยังมีระบบอื่น ๆ อีก คือ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองและระบบสังคม) และภายในการศึกษาก็ยังมีระบบย่อยลงไปอีกซึ่งได้แก่ การประถม มัธยม และอุดมศึกษา ฯลฯ สำหรับการจัดการในทฤษฎีระบบก็เช่นเดียวกัน กระบวนการในการจัดการก็ถือว่าเป็นระบบได้ คือ จะประกอบไปด้วย ดังภาพ

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีองค์กร กับ การจัดการ

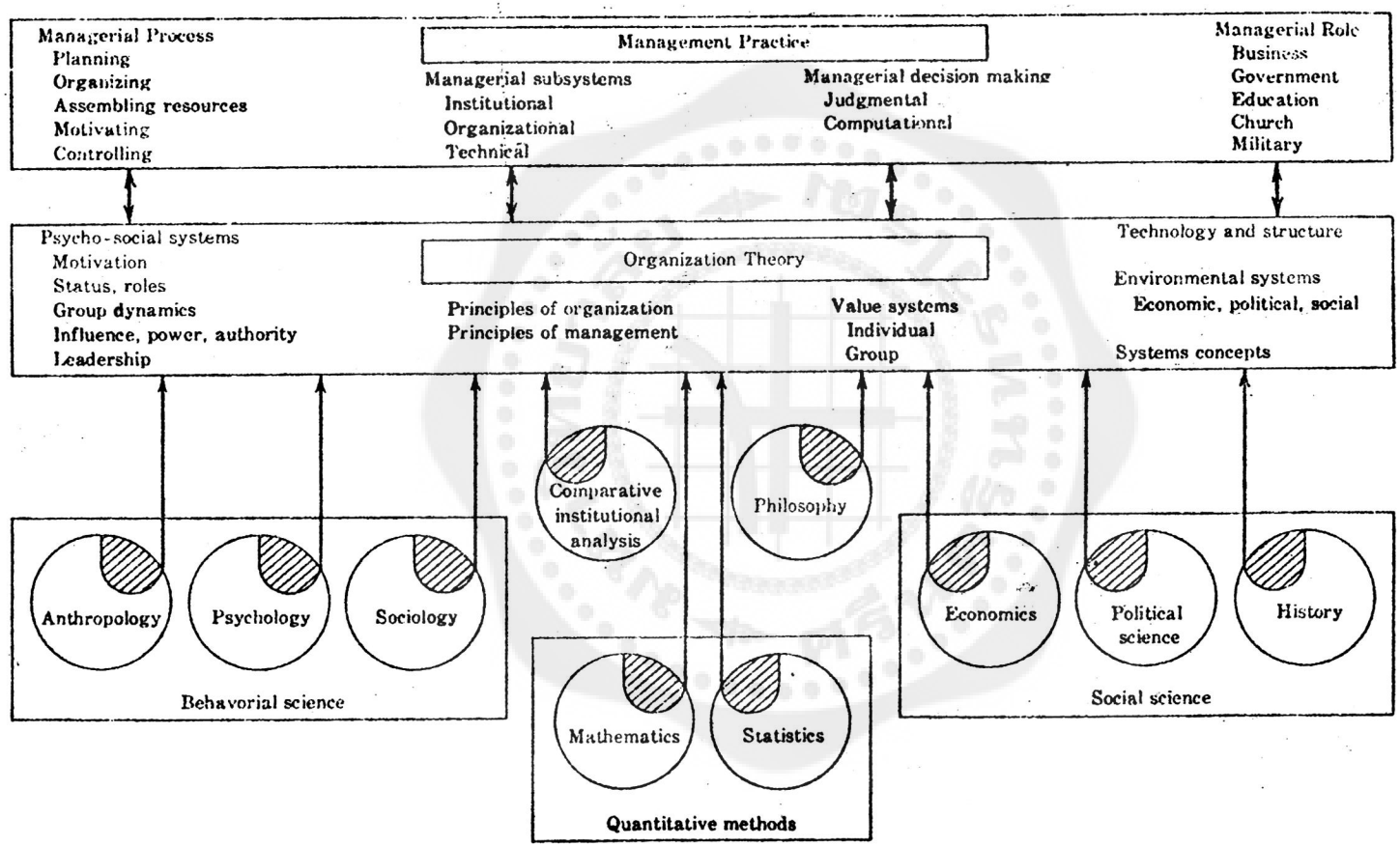
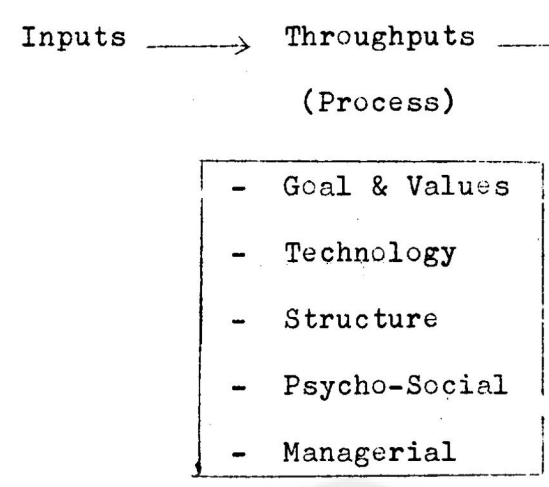


Figure 1-1 **The foundations of organization theory and management practice.**

Source: Kast & Rosenzweig, Organization and Management, A Systems Approach, p.11 (6)

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ ๑๑ โทร. 3921676, 3915068



รูปที่ ๒ องค์การ และการจัดการตามแนวความคิดของทฤษฎีระบบ

จากแนวความคิดข้างต้น ถ้าหากเราจะนำมาใช้กับการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ก็น่าจะทำได้ กล่าวคือ สถาบันการศึกษาก็คือ องค์การอย่างหนึ่ง สิ่งที่เราป้อนเข้าไป (Inputs) ได้แก่ ความรู้เดิม ครูอาจารย์ นักเรียน ทรัพย์สิน เงินทอง และวัสดุอุปกรณ์ ฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็ต้องไปผ่านกระบวนการซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายและค่านิยมซึ่งได้แก่ ปรัชญา วัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือของสถานศึกษานั่นเอง และจะต้องผ่านวิธีการทางเทคนิค ซึ่งได้แก่การเรียนการสอน จะต้องผ่านองค์การย่อยต่าง ๆ และจะต้องอาศัยจิตวิทยาสังคมและการจัดการในด้านที่ส่งเสริมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มที่ สำหรับในด้านการศึกษาย่อมหมายถึงหาวิธีส่งเสริมให้ครูอาจารย์และนักเรียนทำงานและเรียนกันอย่างเต็มที่ เพื่อว่าผลผลิตจะได้ออกมาดังที่คาดหมายไว้ และถ้าเราได้ประเมินผลิตผลของเราว่ามีข้อบกพร่องประการใด เราก็อาจใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงสิ่งที่เราป้อนเข้าสู่องค์การใหม่ได้ เช่น การคัดเลือกครูอาจารย์ การคัดเลือกนักเรียน ซึ่งจะทำให้การจัดการบริหารการศึกษาเป็นวัฏจักรดังนี้ตลอดไป

63988

รายชื่อหนังสืออ้างอิง

๑. สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ ไทยวัฒนาพานิชจำกัด ๒๕๑๖

๒. อรุณ รักธรรม, ชีวิตมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ๒๕๑๗

ภาษาอังกฤษ

1. Presthus, Robert, The Organizational Society, N.Y., 1962

2. Phiffner, John M., and Sherwood, Frank P., Administrative Organization, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1960.

3. Kath, Daniel, and Kahn, Robert L., The Social Psychology of Organizations, N.Y. John Wiley and Sons, Inc., 1966

4. Etzioni, Amitai, A Comparative Analysis of Complex Organization, N.Y.: The Free Press of Glencoe, 1961.

5. Davis, Kieth, The Organizational Behavior, N.Y.: Me Graw-Hill Book Company, 1974., pp. 4 - 13.

6. Kast, Fremont E., and Rosengweig, James E., Organization and Management : A System Approach, International Edition, Tokyo, 1970.

การจัดองค์การ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพรัตน์ นวลแสง

ป.ม., กศ.บ., ศ.บ., M.A.

ก่อนที่จะกล่าวถึงการจัดองค์การ(Organizing) นั้นเราควรจะเข้าใจคำว่า "องค์การ"(Organization) เสียก่อน

องค์การ(Organization) หมายถึง การรวมกันของบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด เพื่อกระทำกิจการใดๆ รวมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

มนุษย์เราเกิดมาทุกๆ คนต้องการความสุข การที่จะมีความสุขก็ต้องมีสิ่งที่จะได้มาซึ่งความสุขทั้งหลาย ถ้าเราจะคิดแบบไทยเราก็ต้องมีปัจจัยสี่นั่นเอง คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น เมื่อบ้านเมืองเจริญขึ้นปัจจัยที่จะบำบัดความทุกข์บำรุงความสุขมากมายทั้งทางกายและทางจิตใจ ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านั้นจะได้มาเราก็ต้องมีสิ่งของแลกเปลี่ยนสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนสิ่งของ และบริการต่างๆ ที่นับว่าให้ความสะดวกอย่างมากก็คือ เงิน หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ "รายได้" คนที่จะได้เงินหรือมีรายได้ก็จะต้องทำงาน ฉะนั้นปัจจุบันนี้ในสังคมจึงเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเราเกิดมาต้องทำงาน กิจการต่างๆ ที่มนุษย์ทำถ้าเป็นงานเล็กๆ แต่ละคนก็อาจต่างคนต่างทำก็อาจจะได้ แต่ถ้าเป็นงานใหญ่ขึ้น กว้างขวางขึ้น การรวมกลุ่มกันทำงานอาจจะก่อให้เกิดผลสำเร็จได้ดีกว่า นี่เป็นเหตุผลของการรวมกันเป็นองค์การ

องค์การ(Organization) นั้น ถ้าเราจะแบ่งใหญ่ๆ มี ๒ ประเภท คือ

๑. องค์การไม่มีแบบพิธีหรือองค์การรูปนัย (Informal organization)

๒. องค์การมีแบบพิธีหรือองค์การรูปนัย (Formal organization)

องค์การไม่มีแบบหรือองค์การอรูปนัย ได้แก่องค์การหรือการรวมการพบปะของกลุ่มบุคคลโดยไม่มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีแผนการทำงาน ไม่มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเหล่านี้เป็นต้น แม้ว่าการรวมกันนั้นทุกๆ คนจะเป็นสมาชิกขององค์การรูปนัยก็ตาม เช่น การตั้งวงเล่นไพ่ เล่นกอล์ฟ เด็กๆ พบกันชวนกันเล่นฟุตบอล แม้ว่าคณะครูอาจารย์นัดเลี้ยงเพื่อรับประทานอาหารกลางวัน ก็ยังถือว่าเป็นองค์การอรูปนัย

ส่วนองค์การมีแบบหรือรูปนัยนั้น เป็นการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อกระทำกิจการใดๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ชัดแจ้ง มีการจัดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงาน กำหนดสายงานบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในเรื่อง

ความสำเร็จ ในการทำงาน

ฉะนั้น ที่จะกล่าวถึงต่อไป ถึงเป็นเรื่ององค์การแบบรูปนัยทั้งสิ้น ทั้งนี้ก็ไม่ใช่หมายความว่าองค์การอรูปนัยหรือการรวมกลุ่มบุคคลแบบไม่มีระเบียบพิธีจะไม่มีความหมายต่อการทำงานแต่อย่างใด แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าการรวมกลุ่มแบบไม่มีระเบียบพิธีก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเช่นเดียวกัน

การจัดองค์การ(Organizing) หมายถึงกระบวนการหรือวิธีการจัดระบบงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์การ จัดระเบียบแบบแผนต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น กระบวนการในการจัดองค์การมักจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่ การประสานงาน และความรับผิดชอบเป็นต้น

โครงสร้างและรูปแบบขององค์การ
(Organisation Structure)

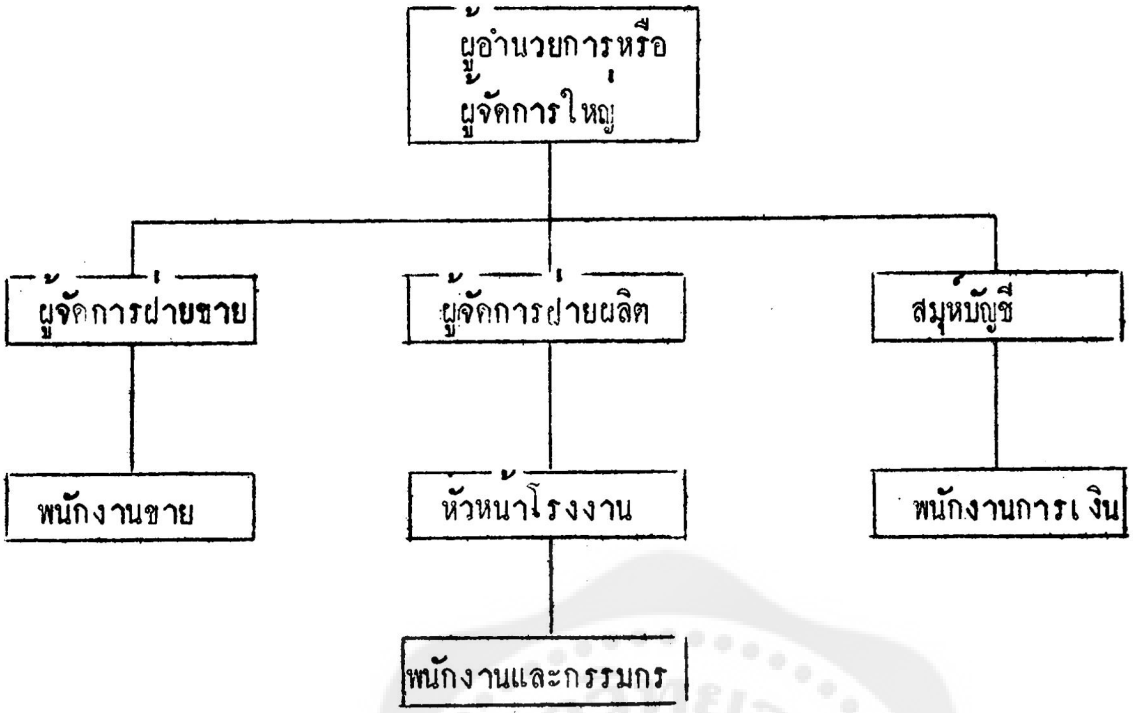
โครงสร้างหรือรูปแบบขององค์การ หมายถึงการกำหนดกรอบงาน(Framework) กิจกรรมต่างๆ พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดระบบงานการแบ่งหน่วยงาน การประสานงาน และสายสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาขององค์การนั้น

ความมุ่งหมายของการจัดโครงสร้างขององค์การก็เพื่อที่จะให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพสูงมากที่สุดในการปฏิบัติงาน หรือใช้ทรัพยากรแต่น้อยได้ผลผลิตมากนั่นเอง

รูปแบบขององค์การแบ่งออกเป็น ๓ แบบ

๑. องค์การแบบงานหลัก หรือแบบสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Line Organization Structure)

โครงสร้างขององค์การแบบนี้ เป็นแบบง่ายๆ ไม่สลับซับซ้อน มีสายงานบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น เช่นเดียวกับ ทหาร เหมาะสำหรับหน่วยงาน หรือองค์การขนาดเล็ก



แผนผังโครงสร้างขององค์การแบบงานหลักหรือแบบสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Line Organization Structure)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างขององค์การแบบนี้ก็คือ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสายงานบังคับบัญชาเห็นได้ชัดเจน แน่นอน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามคำสั่ง และรายงานต่อหัวหน้าสายตามลำดับสะดวกในการติดต่อและควบคุมทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์การแบบนี้เป็นแบบง่ายๆ จึงเหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็ก กิจการไม่ใหญ่โตนักมีบุคคลากรจำนวนจำกัด

ข้อเสียคือไม่สงเสริมการทำงานเฉพาะอย่าง (Specialization) แต่สงเสริมให้บุคคลากรทำงานทุกอย่าง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวางทั้งด้านวิชาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ รู้ทั้งหลักการปกครอง รู้หลักทางเศรษฐศาสตร์ ตลอดจนด้านสังคม นอกจากนี้ยังขาดฝ่ายที่ปรึกษา ฝ่ายวิเคราะห์วิจัยด้านต่างๆ ซึ่งจะนำข้อมูลต่างๆ มาช่วยในการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ (Decision- making) จึงทำให้กิจการไม่เหมาะที่จะเป็นการจัดกิจการขนาดใหญ่

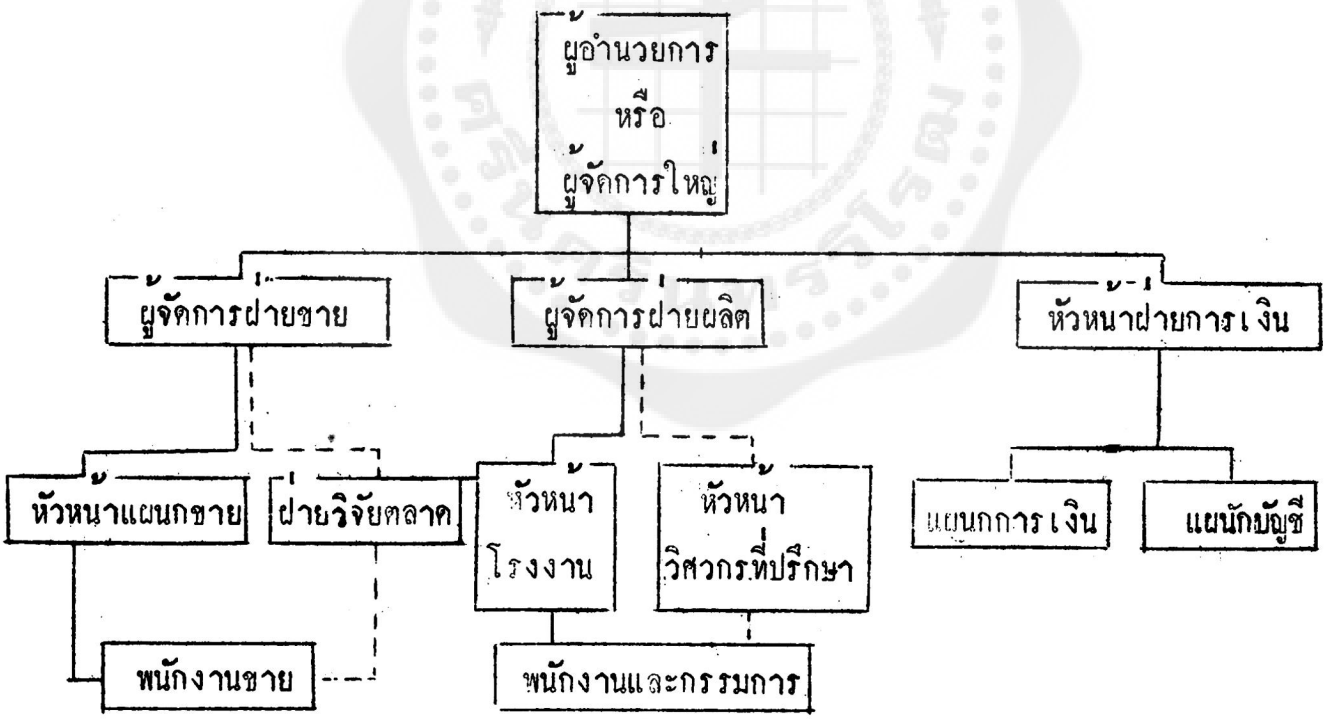
๒. <u>องค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure)</u>

การจัดองค์การแบบนี้จุดมุ่งหมายก็ต้องการให้การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making)ของผู้บังคับบัญชาได้รับการกลั่นกรอง หรือได้ข้อมูลที่ถูกต้อง มีการวิจัยโดย

นักวิจัย นักวิชาการในด้านนั้นโดยเฉพาะ โดยมีหน่วยงานที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ฝ่าย Line ฝ่ายที่ปรึกษา (Staff) มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเท่านั้น ไม่มีหน้าที่สั่งการ การบังคับบัญชาก็เป็นเช่นเดิมเหมือนแบบแรก

ข้อดีของการจัดองค์การแบบนี้ทำให้การบริหารงานเป็นแบบวิทยาศาสตร์มากขึ้น คือ การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการประกอบด้วยข้อมูลที่ค่อนข้างจะถูกต้องอาศัยสถิติตัวเลขเป็นหลักในการบริหารงาน เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นแบบการจัดองค์การที่นิยมกันมาก

ข้อเสียคือเนื่องจากความไม่เข้าใจของหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานหลักมักจะมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เมื่อหลักการและความคิดที่เสนอ ไปไม่ได้รับการเห็นชอบด้วยตามที่เสนอความจริงตามหลักการแล้วฝ่ายบังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเห็นตามข้อเสนอทุกครั้งไป หรือทุกกรณีไป ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือ ขาดความคล่องตัวเพราะจะต้องคอยข้อเสนอ หรือข้อมูลจากฝ่ายที่ปรึกษา การวินิจฉัยสั่งการอาจจะล่าช้า และไม่เป็นตัวของตัวเองไปบ้าง



——— เส้นทึบแสดงสายงานบังคับบัญชา (Line)

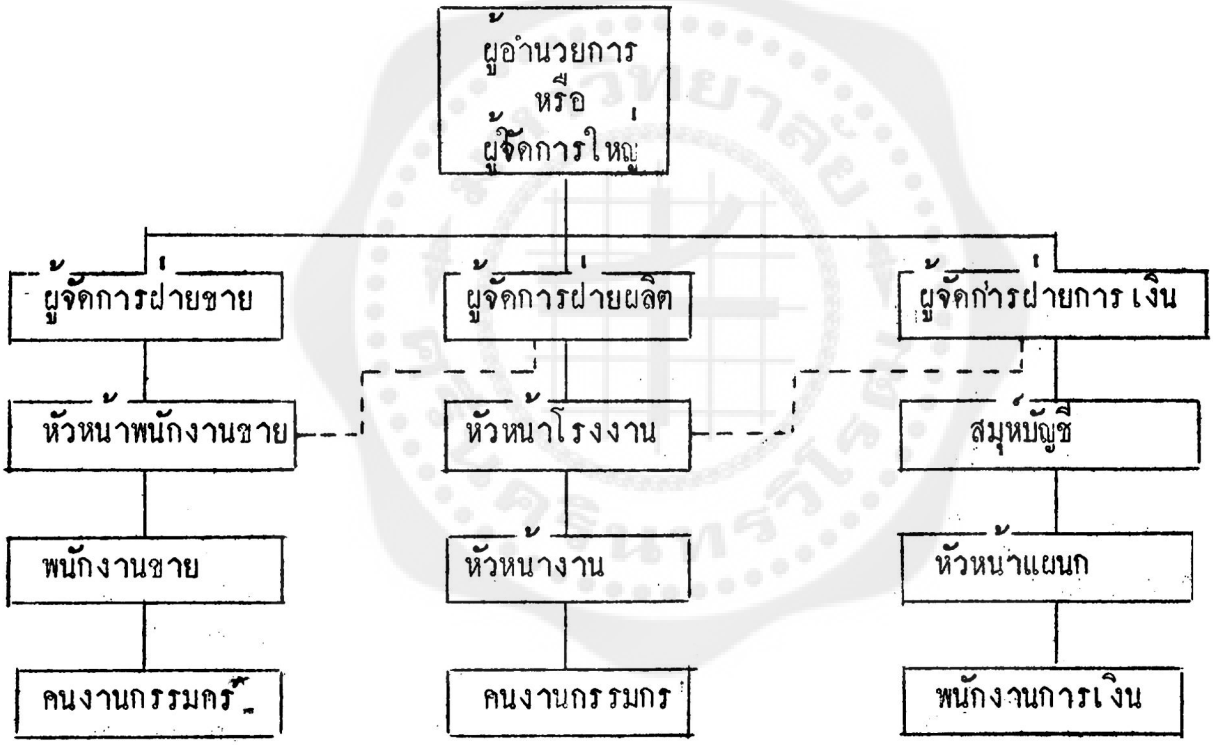
--------- เส้นไข่ปลา แสดงสายงานที่ปรึกษา (Staff)

๓. องค์การแบบงานเฉพาะ(Functionalized Organization Structure)

การจัดองค์การแบบนี้แบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะงานเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยจัดบุคลากรที่มีความชำนิชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งทำงานในหน้าที่นั้นแต่เพียงด้านเดียว และมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานของตนเอง การรายงานก็ต้องแล้วแต่เป็นเรื่องๆ เป็นลักษณะของแต่ละงาน

ข้อดี ในการจัดองค์การแบบนี้คือทำให้หน่วยงานได้ทำงานเฉพาะอย่างและรับผิดชอบในงานนั้นแต่เพียงด้านเดียวทำให้ได้ประโยชน์สูง และมีความชำนิชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้นและพร้อมที่จะตรวจสอบได้เสมอ

ข้อเสีย คือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาหลายคน จึงทำให้ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) การจัดองค์การแบบนี้ไม่ค่อยได้รับความนิยมนัก



แผนผังแสดงการจัดองค์การแบบงานเฉพาะ

———— เส้นทึบหมายถึง สายงานการบังคับบัญชา (Line)

--------- เส้นไข่ปลา หมายถึงสายงานเฉพาะ (Functional)

สายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy)

สายงานการบังคับบัญชาในภาษาอังกฤษใช้หลายคำด้วยกันเช่น Line of Command หรือ Line of Authority หมายถึง ความสัมพันธ์ของหน่วยงาน

ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สายการเดินของการติดต่อสื่อสาร (Communication) คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือต่างๆ การบังคับบัญชา การควบคุมดูแล หน้าที่และความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร

การจัดสายงานบังคับบัญชา เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดองค์การแบบรูปนัย (Formal Organization) หลักในการจัดสายงานบังคับบัญชานั้นจะต้องจัดเป็นรูปแบบปิรามิด โดยกำหนดการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป โดยมีหัวหน้าชั้นรองๆ ถัดๆ ไปรับผิดชอบบังคับบัญชาต่อไป การบังคับบัญชาต่อๆ ไปเป็นขั้นๆ หรือชั้นๆ หรือแต่ละระดับเขาเรียกว่า "Level" เกี่ยวกับ Level ก็มีหลักที่ควรยึดว่าถ้ามีประมาณ 4 Level ก็ถือว่าเป็นรูปปิรามิดและดี แต่ถ้ามีเพียง ๑ - ๒ Level ก็ถือว่าเป็นแบบ Flat แต่ถ้ามีหลายระดับเกินไป ก็ทำให้งานล่าช้ามาก และผู้บังคับบัญชาชั้นสูงไม่รู้เรื่องเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสุดท้ายเลย การรายงานอาจจะผิดพลาดได้มาก

นอกจากนั้นควรกำหนดการบังคับบัญชาไม่ให้ก้าวก่ายกัน งานแต่ละอย่างควรจะมีผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวเรียกว่ามี Unity of Command มีเอกภาพในการบังคับบัญชา และกำหนดให้ชัดแจ้งว่าใครจะเป็นผู้สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้ทราบอย่างแน่ชัด

ที่กล่าวมาแล้วเป็นการบังคับบัญชาตามลำดับตามแนวตั้ง ถ้าเราจะกล่าวถึงการบังคับบัญชาตามแนวนอน หรือทางกว้างคือหมายถึง ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะควบคุมหน่วยงานกี่หน่วย บุคลากรมากน้อยเท่าไร ซึ่งเรียกว่า Span of Control (ช่วงการบังคับบัญชา) ซึ่งหมายถึง ขอบเขตของการควบคุมดูแล ความรับผิดชอบว่ามีกว้างขวางแค่ไหน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและลักษณะของงานแต่ละประเภท จะกำหนดตายตัวว่าจะมีกี่หน่วยงานจะมีบุคลากรสักกี่คนย่อมไม่ได้ แต่มีนักบริหารชื่อ Simon ได้พูดถึงเรื่องนี้และได้ให้ความเห็นว่าควรจะประมาณ ๓ - ๑๕ คน ถ้ามีมากเกินไป ก็ดูแลไม่ทั่วถึง มีน้อยเกินไปก็ไม่สามารถทำงานในลักษณะของกลุ่ม คืออาจจะทำให้งานล่าช้าไม่คอยจะได้ผลเท่าที่ควร

<u>อำนาจหน้าที่ (Authority)</u> <u>และความรับผิดชอบ (Responsibility)</u>

<u>อำนาจหน้าที่ (Authority)</u> หมายถึงสิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการออกคำสั่ง ควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

อำนาจหน้าที่เป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบการที่มีความรับผิดชอบก็เนื่องมาจากมีหน้าที่

(Function) ฉะนั้นเมื่อมีหน้าที่การงานก็ต้องมีความรับผิดชอบ เมื่อมีความรับผิดชอบก็ต้องมีอำนาจหน้าที่ เพราะฉะนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาให้ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับใดก็ต้องให้อำนาจหน้าที่ไปด้วย การปฏิบัติงานจึงจะสะดวกและบรรลุผลสำเร็จด้วยดี หรือจะกล่าวว่าอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อำนาจหน้าที่อาจได้มาจากหลายทาง เช่น อาจจะได้มาโดยกฎหมาย เนื่องจากอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของตำแหน่ง เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาตำแหน่งต่างๆ จะมีกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเกิดจากทางใจ คือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพเชื่อฟังหัวหน้างานของตน หรือเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีในสังคม เช่น บุคคลผู้มีอาวุโสในราชการ ผู้น้อยก็เคารพยกย่องเชื่อฟัง

นอกจากที่กล่าวแล้ว อำนาจหน้าที่ยังมีที่มาจากสถานการณ์ ความรู้ และจากแบบของการควบคุม เช่น อำนาจหน้าที่ในการสั่งการในฐานะเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หรือ - -) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือในฐานะคณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งจะไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรง

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ หมายถึงข้อผูกพัน หรือพันธะผูกพันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์บุคคลจะมีความรับผิดชอบต่อเมื่อรู้สึกว่ามีหน้าที่จะต้องปฏิบัติ

การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมเกิดพันธะผูกพันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องสั่งการกวบคุมดูแลงานนั้นๆ ให้บังเกิดผลสำเร็จแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบงานนั้นไปแล้ว แต่ก็ไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาพ้นความรับผิดชอบทั้งหมดไปเลยทีเดียว

การมอบหมายความรับผิดชอบต้องคำนึงถึงว่าผู้ที่รับมอบความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติได้ด้วยนั่นก็หมายความว่าเป็นงานที่บุคคลคนนั้นสามารถจะรับผิดชอบได้เป็นงานที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกัน และสามารถดูแลได้ทั่วถึง

การมอบอำนาจ (Deligation)

หมายถึง การมอบการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมดูแลกิจการงานบางอย่างให้แก่หัวหน้าชั้นรองลงไป การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบให้แก่ตำแหน่งไม่ใช่มอบให้แก่บุคคล เมื่อบุคคลนั้นไม่ได้ดำรงตำแหน่งนั้นแล้ว ก็พ้นจากการมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ

การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การมอบอำนาจควรพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย การมอบอำนาจหน้าที่การงานควรจะเป็นงานที่มีความสำคัญ เมื่อมอบไปแล้วก็ไม่พ้นความรับผิดชอบ แต่ควรจะให้ อิสระในการทำงานไม่เข้าไปก้าวก่าย แต่ผู้ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ก็จะต้องมีหน้าที่รายงานการทำงาน และการเคลื่อนไหว เพื่อเป็นการตรวจสอบ

การมอบอำนาจช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการฝึกให้มีความรับผิดชอบ ส่งเสริมความเชื่อมั่นตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

ถ้าหากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นควรจะได้รับการอบรม และควรจะให้กำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

การกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ

(Decentralization and Centralization)

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึงการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งจะเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของส่วนกลาง และช่วยสนองความต้องการของท้องถิ่นได้มากขึ้น ให้ประชาชนได้มีส่วนในการปกครอง เป็นการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย

การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึงการรวมอำนาจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมดูแลมีศูนย์รวมที่ส่วนกลาง หรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงแต่เพียงผู้เดียวซึ่งทำให้งานล่าช้า

ในการจัดองค์การการศึกษาหรือโรงเรียนลักษณะการรวมอำนาจก็ได้แก่การที่ศึกษาธิการหรือหัวหน้าส่วนการศึกษา ควบคุมดูแลโรงเรียนภายในเขตของตนอย่างเต็มที่ แต่ถ้าจะคำนึงถึงการกระจายอำนาจต้องให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีอิสระในการปกครองคณะครู และนักเรียนภายในโรงเรียนของเขา และมีอิสระในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับโรงเรียน ถ้าใช้ระบบรวมอำนาจ หน่วยงานฝ่ายที่ปรึกษาได้แก่ฝ่ายศึกษานิเทศก์ ฝ่ายงานวิจัยการศึกษา ซึ่งจะต้องตั้งอยู่ในส่วนกลางจะต้องมีสำนักงานที่ใหญ่โตมากมีบุคคลากรเป็นจำนวนมากอยู่ที่ส่วนกลาง ถ้าเป็นการกระจายอำนาจ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ก็จะต้องตั้งที่ปรึกษาฝ่ายต่างๆ ของตนเอง เพื่อช่วยในการบริหารงาน

การรวมอำนาจในองค์การการศึกษา มักจะกำหนดให้ทางโรงเรียนต่างๆ ปฏิบัติเหมือนกันหมด เช่นใช้หลักสูตรเดียวกัน วิธีสอนเดียวกัน การสอบแบบเดียวกัน แบบเรียน อุปกรณ์เหมือนกันหมด โดยกำหนดให้ใช้ทั่วประเทศและกระบวนการทางการศึกษาอื่นๆ ก็เป็นแบบเดียวกันหมด

ส่วนการกระจายอำนาจในทางการศึกษานั้น มักจะควบคุมที่ผลลัพธ์มากกว่าจะไปควบคุมการปฏิบัติงานแต่ละอย่างของโรงเรียน การปฏิบัติงานให้เป็นเรื่องของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่จะสั่งการ แต่ควบคุมที่ผลการเรียนหรือคุณภาพของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาของโรงเรียนนั้น

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในการจัดองค์การแบบรูปนัย เพื่อช่วยทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความเข้าใจมีความรู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีปฏิบัติงานของตนเองและบุคคลอื่นเพื่อให้ธรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันและเป็นการช่วยแนะนำวิธีปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแกสมาชิกในองค์การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

หลักที่ควรคำนึงในการติดต่อสื่อสารคือ

๑. การติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นแบบ ๒ ทาง (Two-way) กระบวนการสองทางคือจะใช้วิธีใดก็แล้วแต่ขอให้ผู้รับสามารถแสดงปฏิบริยาตอบกลับ (Feed back) ได้อย่างรวดเร็ว เช่น ใช้วิทยุชนิดโต้ตอบได้ ใช้โทรศัพท์

๒. ยึดหลักพบปะด้วยตนเอง (Face-to-face) การทำความเข้าใจ ถ้าเราพูดจา พบปะคุยกันทำให้เห็นการแสดงปฏิกริยาและสามารถชี้แจงให้เข้าใจได้ด้วยนับว่าได้ผลดีมาก

การติดต่อสื่อสารช่วยทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยต่างๆ ภายในองค์การดีขึ้น

กระบวนการหรือขั้นในการจัดองค์การบริหารการศึกษาหรือโรงเรียน

Griffiths ได้ให้ความคิดเห็นว่า การจัดองค์การบริหารเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารและกำหนดขั้นในการจัดองค์การทางการศึกษาหรือโรงเรียนไว้ดังนี้.-

๑. วัตถุประสงค์ของโรงเรียนควรกำหนดให้แน่ชัดและเป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติ คือหมายถึงทำอะไรบ้าง

๒. กำหนดขอบเขตงานขององค์การนั้น

๓. กำหนดหน้าที่ต่างๆ ของการบริหารซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. โครงสร้างขององค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องสำรวจดูว่า บุคคลใดทำงานอะไร เป็นหัวหน้าหน่วยงานใด

๕. จากขอบเขตงานตามข้อ ๒ ก็จะต้องทำแผนงานขององค์การขึ้นมา

๖. หน้าที่ต่างๆ ของงานบริหารจะต้องสัมพันธ์กับตำแหน่งต่างๆ ของงานบริหาร

๗. จะต้องกำหนดลักษณะงาน (Job description) ของตำแหน่งงานบริหารต่างๆ โดยให้สัมพันธ์กับหน้าที่ที่กำหนดตามข้อ ๖

๘. ตำแหน่งงานบริหารต่างๆ และลักษณะงานต้องกำหนดสัมพันธ์กับผู้บริหารงาน

๙. ต้องกำหนดระยะเวลาในการจะปรับปรุงองค์การต่อไป อีกกี่ปีถึงจะมีการปรับปรุงองค์การกำหนดไว้ล่วงหน้าเลย

กระบวนการหมู่พวกกับการบริหารการศึกษา

กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์

นักบริหารที่สามารถ ย่อมจะนำเอาเทคนิคที่มีประโยชน์หลาย ๆ อย่างมาใช้เพื่อให้งานของตนเจริญก้าวหน้าและได้รับการปรับปรุงด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ วิธีหนึ่งที่พบว่ามีประสิทธิภาพและเป็นวิธีการที่เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ได้แก่ การใช้เทคนิคด้านกระบวนการหมู่พวก ผู้บริหารการศึกษาสมัยใหม่ที่ยึดถือวิธีการบริหารแบบประชาธิปไตยเป็นหลัก ย่อมจะต้องทำงานร่วมกับกลุ่มผู้ร่วมงาน อันได้แก่ ครูบาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนมากขึ้น และขณะเดียวกันก็ย่อมจะส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานของตนทำงานร่วมกันด้วยความสมัครสมานสามัคคีกันให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจะรู้วาทำอย่างไรครูแต่ละคนจึงจะเกิดความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะในโรงเรียน

เมื่อบุคคลหลาย ๆ คนมารวมอยู่กันเป็นหมู่เป็นพวกเดียวกันนั้น ย่อมหมายถึงว่า ณ ที่แห่งนั้นเป็นที่รวมแห่งประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านี้เองจะทำให้แต่ละคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งนับเป็นการพัฒนาสมาชิกแต่ละคนไปในตัว นอกจากนี้ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันก็จะช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่น่าพึงพอใจร่วมกัน และเมื่อผลลัพธ์คือความสำเร็จของงานก็จะทำให้แต่ละคนภาคภูมิใจเกิดเป็นแรงจูงใจให้แก่กันและกัน เกิดความผูกพันต่อกันมากขึ้นไปอีก ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผลรวมของประสบการณ์ย่อมเกิดเป็นพลังของกลุ่มซึ่งมีทิศทาง มีอัตราความเร็ว มีคุณภาพ และมีปริมาณอยู่ในตัวของมันเอง เมื่อสมาชิกแต่ละคนเกิดความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในการดำเนินงานร่วมกันกับหมู่พวกย่อมเกิดความรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจอันจะกลายเป็นตัวการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นในโอกาสต่อไป

ความมุ่งหมายของการใช้เทคนิคด้านกระบวนการหมู่พวกในงานบริหารการศึกษานั้นได้แก่ การมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ร่วมเสียสละกำลังทุกด้านในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เช่น มุ่งให้เกิดการปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น ให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน และให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมให้ดีขึ้นในงานทุก ๆ ด้านของโรงเรียน ได้มีผู้พยายามทดลองใช้เทคนิคด้านกระบวนการหมู่พวกให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มาเป็นอันมากแล้ว ปรากฏว่าได้ผลดีมาก ช่วยให้งานก้าวหน้าไปด้วยดี ขณะเดียวกันยังช่วยให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่มวลสมาชิกที่เกี่ยวข้องอีกด้วย สำหรับในโรงเรียนเทคนิคดังกล่าวนี้ก็ใช้ได้ผลดีทั้งในห้องเรียนและ

ในการประชุมพบปะในระหว่างคณะครูด้วยกัน

การศึกษาความเป็นหมู่พวกเดียวกัน

ความเป็นหมู่พวกเดียวกันคืออย่างไร

ผู้บริหารควรจะทราบว่าการอยู่รวมกันของคนประเภทเดียวกันและมีคุณภาพระดับเดียวกันหลาย ๆ คน เช่น คณะครูนั้น ย่อมเกิดศักยภาพหรือพลังที่จะเกิดความเป็นหมู่เป็นพวกเดียวกันขึ้นได้ แต่ทั้งนี้ก็มิได้หมายความว่า การมาอยู่รวมกันของบุคคลหลาย ๆ คน จะต้องเกิดความเป็นหมู่พวกเดียวกันเสมอไป มีหลายคนมองเห็นกันว่างานสอนมิใช่งานระดับวิชาชีพ ลักษณะการรวมกันอยู่ของคณะครูเป็นการอยู่รวมกันอย่างธรรมดา ไม่มีลักษณะเป็นหมู่พวกที่มีความผูกพันกันมากนัก

"ความเป็นหมู่พวกเดียวกัน" ได้แก่การที่คนหลาย ๆ คน (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป) อยู่รวมกันโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการรับรู้แบบเดียวกัน (คือเมื่อมองเห็นสิ่งใดก็จะเกิดความเข้าใจในสิ่งที่เห็นไปในทำนองเดียวกัน) มีความสนใจทั่วไปเหมือนกัน มีความคิดความชำนาญโดยทั่วไปคล้าย ๆ กัน ใช้ภาษาเดียวกัน (คือพูดกันรู้เรื่อง) สมาชิกภายในกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มเกิดความก้าวหน้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น ทุกคนจะเป็นแรงใจให้แก่กันและกัน จะช่วยเหลือร่วมมือกันเมื่อจำเป็น ผู้ที่มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันจะส่งเสริมและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในอันที่จะต่อต้านอุปสรรคซึ่งเกิดจากระบบการปกครองแบบเข้มงวดกวดขันตามลำดับชั้นมากเกินไป สมาชิกส่วนใหญ่จะยินดีช่วยเหลือสมาชิกใหม่ให้มีขวัญดี แต่ละคนจะช่วยให้ข่าวคราวความรู้แก่กันและกันอยู่ตลอดเวลา มีอะไรก็จะรับรู้ร่วมกัน กลุ่มคนที่มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันจะประกอบด้วย ผู้นำในด้านความเห็น (opinion leaders) ผู้แสวงหาความเห็น ซึ่งจะคอยกระตุ้นสมาชิกให้มองเห็นถึงการขมขู่อันจะมีผลถึงขวัญและความปลอดภัยของสมาชิก คอยย้ำให้สมาชิกสนใจในความรู้และข่าวคราวทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอันจะมีผลกระทบกระเทือนต่อหมู่คณะของตน และคอยแนะนำแนวความคิดต่าง ๆ ที่ให้ประโยชน์ โดยเฉพาะหมู่พวกที่ร่วมงานกันอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นกลุ่มใหญ่ มักจะมีปรากฏการณ์แสดงให้เห็นในรูปของการประชุมใหญ่เพื่อร่วมกันวิเคราะห์วิจารณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ อันจะมีผลต่ออนาคตของความเป็นอยู่ของมวลสมาชิกในหมู่คณะของตน หมู่คณะแบบนี้ย่อมมีจุดหมายที่จะทำงานร่วมกันเพื่อผดุงฐานะ ช่วยเหลือให้สวัสดิการแก่กันและกัน และสร้างแนวทางร่วมกันในอันที่จะจรรโลงวิชาชีพของตนให้มีเอกลักษณ์เป็นแบบอย่างที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ อันจะนำความภาคภูมิใจมาสู่มวลสมาชิกต่อไป

งานบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องสร้างให้สมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนเกิดความรู้สึกรวมหมู่พวก อันจะนำไปสู่ลักษณะพฤติกรรมที่มีคุณค่าดังกล่าวมา และนำไปสู่งานที่มีประสิทธิภาพอีกโสดหนึ่งด้วย

ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงการเป็นหมู่พวกเดียวกัน 4 ระดับ

ระดับที่ 1 ระดับต่ำสุด เป็นการรวมกลุ่มโดยไร้จุดหมายแน่นอน เป็นการแสดงออกด้วยอารมณ์ร่วมที่ไร้เหตุผล สมาชิกแต่ละคนกระทำการในสิ่งที่เห็นเองก็ไม่ทราบต้นสายปลายเหตุ ลักษณะอาการที่มองเห็นได้มักจะเป็นอาการโรคประสาท การร้องไห้ตีโพยตีพาย การโห่ฮาป่าเมื่อรวมเป็นกลุ่มที่กำลังควบคุมอารมณ์ไม่ได้ ความแตกตื่นโกลาหลอันเกิดจากความเป็นอยู่ปรกติถูกรบ-กวนหรือถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง เกิดจากความต้องการทางสังคมหรือทางอารมณ์ถูกขัดขวางหรือถูกทำลาย หรือเมื่อความหวังอันยิ่งใหญ่ถูกขัดขวางอย่างรุนแรง

ระดับที่ 2 เป็นการรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ เช่น การมุงดูเหตุการณ์เมื่อเกิดอุบัติเหตุ เช่น ไฟไหม้ การมุงฟังนักพูดไฮด์ปาร์คซึ่งเผอิญต่างคนต่างไปพบเข้า

ระดับที่ 3 เป็นการรวมกลุ่มโดยมีจุดมุ่งหมายรวมกันมากขึ้น เช่น การมุ่งไปดูการแข่งขันฟุตบอลนัดเดียวกัน การไปดูภาพยนตร์โรงเดียวกัน เป็นต้น

ระดับที่ 4 ระดับสูงสุด เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความเป็นหมู่พวกเดียวกัน โดยมีความมุ่งหมายทั่วไปรวมกัน (Common Purpose) ทุกคนกระตือรือร้นที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายรวมกันอันจะเห็นได้จากการตั้งสมาคม ชุมนุม สโมสรต่าง ๆ เช่น ชุมนุมอาจารย์ สมาคมการศึกษา สมาคมพ่อค้าไทย ซึ่งแต่ละหมู่คณะดังกล่าวย่อมจะมีธรรมนูญหรือระเบียบข้อบังคับ และมีขนบธรรมเนียม มีวิถีความเป็นอยู่และแนวทางดำเนินงานเป็นแบบแผนเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน

ลักษณะทั่วไปของความเป็นหมู่พวกเดียวกัน

ความเป็นหมู่พวกเดียวกันย่อมเกิดกับคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พลังของความเป็นหมู่พวกเดียวกันจะมีลักษณะไม่คงที่ (dynamic) คือมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นน้อยลงได้ หรือเรียกว่ามีการเคลื่อนย้ายไปได้ (locomotion) ผู้นำในหมู่คณะที่มีความสามารถย่อมจะช่วยให้หมู่คณะของตนมีพลังมาก และคงที่อยู่ได้ยาวนาน โดยสมาชิกแต่ละคนก็เต็มใจ บางครั้งการรวมพลังกันของกลุ่มอาชีพบางกลุ่มจะปรากฏเพียงชั่วระยะสั้น ๆ แล้วก็สลายตัวไป ซึ่งเรียกว่าเกิดเป็นแฟชั่นขึ้นมาเพียงชั่วครู่ชั่วยาม (Professional fad) แล้วก็เลิกกันไป ผู้บริหารที่ให้บริการแต่เพียงลมปาก (lip service) มักจะประสบกับ Professional fad อยู่เสมอ lip service ไม่เคยทำให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จสมบูรณ์และยั่งยืน ผู้บริหารบางคนกล่าวถึงการปรับปรุงงานเป็นบางครั้งบางคราวเพียงผิว ๆ เผิน ๆ แล้วก็ไม่ได้ช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างแท้จริง บางคนก็เพียงแต่ให้ความรู้ที่เป็นรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ แก่ครูซึ่งเผอิญถูกเกณฑ์ให้มาฟัง ดังนั้น ทักษะในการเป็นผู้นำจึงจำเป็น

จะต้องเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์อย่างแท้จริงในกระบวนการหมู่พวกย่อมสามารถที่จะช่วยให้ครูได้ลงมือปรับปรุงการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตร และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนได้ตลอดไปด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ

ขนาดของความเป็นหมู่พวกเดียวกันจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของความผูกพัน (Cohesiveness) ของสมาชิกแต่ละคนในหมู่คณะนั้นเอง ผู้ที่มีความรู้สึกผูกพันกับหมู่พวกของตนย่อมแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาให้เห็นความรู้สึกนั้นได้ เช่น มักจะใช้คำว่า เรา ของเรา พวกเรา มากกว่าคำว่า ฉัน ของฉัน มักจะเข้าร่วมการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และทำงานอย่างเสียสละเพื่อหมู่คณะ แสดงอาการยกย่องชื่นชมเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจอยู่เสมอ และรักที่จะแสดงตนว่าเป็นสมาชิกของหมู่คณะของตนด้วยความภาคภูมิใจ

คณะครูก็เช่นเดียวกัน ขนาดและคุณภาพของความผูกพันย่อมจะมีอยู่ในหมู่คณะของตนเพียงแต่ว่าจะสูงหรือต่ำ เท่าที่มักจะเห็นอยู่เสมอก็คือมีอยู่ในระดับต่ำซึ่งสภาพที่เป็นอยู่เช่นนี้เอง ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องยกระดับและคุณภาพของความผูกพันนี้ให้สูงขึ้น หรือในที่ที่มีระดับคุณภาพสูงอยู่แล้วก็ต้องรักษาให้คงอยู่ตลอดไป

ตัวประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันกับหมู่คณะได้แก่ ความน่าสนใจ หรือแรงดึงดูดใจ (Valence) ที่หมู่คณะนั้นมีอยู่ในตัวเอง อันจะทำให้สมาชิกมีความสนใจต่อหมู่คณะอยู่เสมอ และแรงดึงดูดใจที่หมู่คณะมีในตนเองนั้นก็ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ของหมู่คณะ คือ ความมุ่งหมาย โครงการต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ การจัดระเบียบของหมู่คณะนั้น ฐานะของหมู่คณะนั้น ประกอบกับธรรมชาติและความเข้มแข็งของสมาชิกแต่ละคนของหมู่คณะนั้นเอง ถ้าตัวประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวประสานสัมพันธ์กันดี ความรู้สึกผูกพันต่อหมู่พวกของตนก็จะมีมาก ผู้ทำหน้าที่ผู้นำได้พยายามเสนอมาที่จะสร้างหมู่คณะที่มีความสามัคคีแน่นแฟ้น วิธีที่ดีที่สุดก็คือต้องทำให้หมู่คณะเป็นที่น่าสนใจของสมาชิกแต่ละคนโดยใช้กระบวนการหมู่พวกอย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ส่วนประกอบพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกเป็นหมู่พวก</u>

หมู่พวกย่อมเกิดจากการรวมตัวของบุคคลหลาย ๆ คน และ<u>สมาชิกแต่ละคนจะต้องได้รับความนับถือจากมวลสมาชิกอื่น ๆ ว่าเป็นผู้มีเกียรติและมีคุณค่า</u> หากทุกคนในหมู่คณะนั้นมีความรู้สึกนับถืออย่างจริงใจต่อกัน กระบวนการหมู่พวกก็ย่อมจะมีประสิทธิภาพสูง เมื่อข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนได้รับการยอมรับและรวบรวมนำไปวิเคราะห์ตรวจสอบอยู่เสมอ ๆ ผลการตัดสินใจและการดำเนินงานของหมู่คณะนั้นย่อมจะมีคุณค่าสูง จุดอ่อนที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือถูกขัดขวางต่อต้านก็จะลดน้อยลง

ความจริงที่ว่าเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความรับผิดชอบที่จะต้องร่วมในการบริหารงานด้วยนั้น เป็นความสำคัญยิ่งใหญ่ต่อความสำเร็จของกระบวนการหมู่พวก ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนจึงต้องมีความเชื่อมั่นอย่างจริงใจในสมาชิกในสถาบันของตน มิฉะนั้นแล้วก็มักจะใช้ความเห็นของตนเองเป็นใหญ่ ไม่ว่าจะโดยรู้สึกตัวหรือไม่ก็ตาม การที่ผู้นำกระทำการต่าง ๆ โดยถือตนเองเป็นศูนย์กลางนั้นมักจะทำให้สมาชิกที่ร่วมงานเกิดความรู้สึกดูแคลนและอาจเกิดความเข้าใจผิดกันได้ในครั้งแรก ๆ นาน ๆ เข้าก็อาจเกิดการก่อกวน และในที่สุดก็จะเกิดความรู้สึกระแวงในผู้นำของตน เมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญของสมาชิกก็จะลดต่ำลง และความดึงดูดใจของหมู่คณะก็จะค่อย ๆ ลดลง ผลร้ายประการต่อมาก็คือ เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อหมู่คณะ อย่าลืมว่าในบางครั้งสมาชิกเพียงคนเดียวอาจจะทำลายประสิทธิภาพของหมู่คณะทั้งหมดลงไปได้เหมือนกัน

พื้นฐานของความเจริญงอกงามของหมู่พวก

ความเจริญทั้งในทางส่วนตัวและส่วนรวมจะมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถให้ประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคนนั่นเอง ความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยเผยออกมาให้คนอื่นได้มีส่วนรับรู้ย่อมจะไม่ช่วยให้เกิดความงอกงามแต่ประการใดเลย เมื่อคนใดคนหนึ่งแสดงความคิดเห็นร่วมในการอภิปราย หนึ่งในสองสิ่งย่อมเกิดขึ้นในตัวเขา นั่นคือ หากความคิดที่เขาพูดออกไปนั้นเป็นความคิดที่ดีเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอื่น ๆ เขาก็จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่เขากล่าวไปนั้น และที่สำคัญก็คือความภาคภูมิใจนี้จะช่วยให้เขาเกิดกำลังใจที่จะคิดค้นสิ่งที่จะช่วยให้หมู่คณะเจริญก้าวหน้าต่อไปอีกอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ถ้าความคิดของเขาถูกเพื่อน / สมาชิก คัดค้านไม่เห็นด้วย เขาก็จะได้รู้ตัวและคิดหาวิถีทางอื่นต่อไปใหม่ (มิฉะนั้นแล้วก็จะไม่มีโอกาสทราบว่าความคิดของตนนั้น ดี-ไม่ดี ใช้ได้ - ใช้ไม่ได้เพียงใด) ซึ่งก็จะช่วยให้ได้ความคิดที่มีค่ามากขึ้น ๆ เรื่อย ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้หมู่คณะก็จะค่อย ๆ กลายเป็นหมู่คณะที่สามารถมากขึ้น เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพราะได้มีโอกาสเลือกเอาคำตอบที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ ความคิดของสมาชิกที่ได้รับการส่งเสริมให้แสดงออก และมีการปรับปรุงอยู่เสมอในการทำงานร่วมกัน

ความก้าวหน้าของหมู่คณะย่อมเป็นความก้าวหน้าของสมาชิกแต่ละคนด้วย ความเป็นเลิศในชีวิตและความเจริญรุ่งเรืองของบ้านเมืองย่อมขึ้นอยู่กับการกระจายความรู้ ความคิด และความเชื่อต่าง ๆ ที่พิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดี เป็นความจริงแท้ และเป็นความสวยความงาม วิชาชีพของครูเราก็อยู่ในข่ายดังกล่าวเช่นเดียวกัน

การที่จะให้ผู้มีอาชีพครูรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่นนั้น ได้มีผู้นำทางการศึกษาได้ใช้ความพยายามมานานแล้ว หนทางหนึ่งที่จะพัฒนาความจงรักภักดีต่อหมู่คณะได้ก็คือ การตั้งสมาคมอาชีพครูขึ้น วางระเบียบ สร้างจรรยาบรรณ และพยายามให้การศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ สมาชิกทุกคนจะต้องช่วยกันสร้างเกียรติยศชื่อเสียงโดยใช้ระเบียบกฎหมายควบคุม และโดยการให้บริการการศึกษาแก่คนทั่วไปด้วย กระบวนการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ดำเนินการไปได้ไม่รวดเร็วนัก แต่ก็ยังคงเป็นที่ยอมรับกันอยู่ในหมู่นักวิชาชีพทั่วไปแม้ในปัจจุบันนี้

<u>กระบวนการทำงานของหมู่คณะ</u>

การทำงานร่วมกันโดยวิธีการประชาธิปไตยนั้น มุ่งที่จะดึงเอาความรู้ ความคิด จากสมาชิกแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์-แก่งานส่วนรวมให้ได้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็เป็นวิธีสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันอย่างสำคัญอีกด้วย ดังนั้น ขั้นตอนของการทำงานร่วมกันจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องศึกษาและนำไปใช้ในการดำเนินงานของหมู่คณะ

กระบวนการทำงานร่วมกันอันเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมความเป็นหมู่พวกเดียวกันนั้น อาจจัดลำดับขั้นตอนได้เป็น 6 ขั้น ตามลำดับ คือ

<u>ขั้นที่ 1 ตั้งความมุ่งหมายร่วมกัน</u> (Group Objectives)

เพื่อทุกคนจะได้รับทราบจุดหมายปลายทางอย่างชัดเจน จะได้ลงมือทำงานอย่างมีความหมายรู้ทิศทาง อันจะเป็นการขจัดความรู้สึกอึดอัด ข้องคับใจ ซึ่งมักจะปรากฏเสมอ ๆ ในกลุ่มที่ทำงานโดยผู้ร่วมงานไม่มีส่วนรับรู้จุดหมายปลายทาง

<u>ขั้นที่ 2 อภิปรายร่วมกัน</u> (Group Discussion)

เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนออกความคิดความเห็นเกี่ยวกับแนวนโยบายต่าง ๆ และระเบียบวิธีการที่จะดำเนินการต่อไป ในระหว่างที่มีการอภิปรายร่วมกันของกลุ่มสมาชิกนี้ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่อย่างเต็มที่ในด้านการให้กำลังใจ การชี้แนะแนวทาง การประสานความคิดและการให้ความสนับสนุนอย่างยิ่งในความพยายามของหมู่คณะของตน นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องมีบทบาทสำคัญในด้านการให้บริการความสะดวกต่าง ๆ เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การแนะนำแหล่งวิทยาการ การให้ความช่วยเหลือให้ข้อมูลความรู้ และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

<u>ขั้นที่ 3 การตัดสินใจร่วมกัน</u> (Group Decisions)

การตัดสินใจร่วมกันย่อมนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกันของหมู่คณะที่ร่วมงานกัน แต่อย่างไรก็ตาม

ในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันก็มิใช่เรื่องที่จะทำสำเร็จได้โดยง่าย บางครั้งการออกเสียงลงคะแนนก็ใช้ไม่ได้ผล เนื่องจากสมาชิกต่างก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย ตามบุคลิกลักษณะเฉพาะของตน บางครั้งก็เนื่องจากสมาชิกขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ หรือบางครั้งสมาชิกก็ยังไม่มีวุฒิภาวะสูงพอ ดังนั้น ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความอดทน ต้องใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีที่จะช่วยให้สมาชิกมีวุฒิภาวะสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

ขั้นที่ 4 ขั้นลงมือดำเนินการร่วมกัน (Group Action)

เมื่อตัดสินใจแล้วก็มาถึงขั้นลงมือดำเนินการตามแผนงานที่ตัดสินใจไว้แล้ว ปัญหาที่สำคัญในขั้นนี้ก็คือ ใครจะเป็นผู้ลงมือดำเนินการ ทฤษฎีที่มีประโยชน์ที่สามารถนำมาใช้ได้มีอยู่หลายวิธี เช่นวิธีที่หนึ่ง อาจจะมอบหมายให้ผู้ที่อาสาสมัครและกลุ่มก็เห็นดีและยินดีให้เป็นผู้ทำงานนั้น วิธีที่สองอาจจะใช้วิธีการให้เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมแล้วมีการคัดเลือกคนที่เหมาะที่สุดให้ทำงานนั้น และวิธีที่สามซึ่งมักนิยมใช้กันในสมัยก่อนๆก็คือ วิธีที่ผู้นำมอบหมายให้คนที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นผู้ดำเนินงานโดยได้รับความยินยอมจากกลุ่ม

โดยปรกติแล้วในกลุ่มที่มีวุฒิภาวะสูงพอ การเกี่ยงงอนเล็ก ๆ น้อย ๆ มักจะไม่ค่อยปรากฏ แม้กระนั้นการมอบหมายบุคคลให้เป็นผู้ดำเนินงานก็จะต้องกระทำโดยความเห็นชอบจากกลุ่ม ไม่ควรให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นกระบวนการทางเดียวอันมาจากฝ่ายบริหารเท่านั้น

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลร่วมกัน (Group Evaluation)

การประเมินผลที่ดีควรจะเริ่มต้นจากจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ขั้นต่อมาก็ควรมาถึงคำถามที่ว่างานที่วางแผนไว้มีงานอะไรบ้าง จนกระทั่งถึงคำถามที่ว่า งานแต่ละอย่างนั้นได้รับผลสำเร็จดีหรือไม่ จากคำถามหลัก ๆ ที่กล่าวมานี้ก็จะนำไปสู่คำถามอื่น ๆ ที่เป็นรายละเอียดย่อย ๆ ลงไปอีกมากมาย หากงานที่ทำได้ผลสำเร็จสมความมุ่งหมายทุกด้าน คณะผู้ดำเนินงานก็ควรจะพ้นภาระหน้าที่นั้นไปด้วยความภาคภูมิใจ และคณะผู้ทำงานชุดใหม่ก็ควรจะได้รับการแต่งตั้งขึ้นทำงานชิ้นใหม่ต่อไป แต่ถ้างานสำเร็จเพียงบางส่วน คณะกรรมการดำเนินงานชุดเดิมก็ควรมีโอกาสทบทวนกระบวนวิธีการทั้งหมดเริ่มตั้งแต่ความเหมาะสมของจุดมุ่งหมาย จนกระทั่งการแสวงหาวิธีดำเนินงานแบบอื่น ๆ มาใช้ให้เหมาะสมต่อไป

ถ้าหากความมุ่งหมายที่ตั้งไว้เหมาะสมและกล่าวไว้ชัดเจนดีแล้ว สิ่งที่ควรประเมินขั้นต่อมาก็ได้แก่ขั้นการวางแผนงาน ซึ่งควรจะประเมินดูว่างานที่ทำไปนั้นดำเนินไปตามแผนหรือไม่ ข้อมูลต่าง ๆ เพียงพอหรือไม่ ควรทบทวนการตัดสินใจเสียใหม่เพื่อจะได้ทราบจุดบกพร่อง

คณะผู้รับผิดชอบงานทุก ๆ ด้านควรจะพิจารณางานของตนอีกครั้งอย่างพินิจพิจารณา การประเมินผลงานส่วนมากมักจะประเมินกันในด้านปริมาณเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น จำนวนเงินที่หามาได้ จำนวนหนังสือที่คนมาอ่าน จำนวนคนที่เข้าร่วมงาน เป็นต้น ที่จริงหัวข้อเรื่องที่ควรประเมินควรเน้นในด้านคุณภาพการทำงานร่วมกันของกลุ่มผู้ดำเนินการ เช่น ประเมินว่า แต่ละคนเกิดความชำนาญ ความสามารถ และความเข้าใจในงานมากขึ้นหรือไม่เพียงใด ในระหว่างที่ทำงานร่วมกันในกลุ่ม ผู้คนในกลุ่มได้แบ่งปันความรับผิดชอบโดยผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ บ้างหรือไม่ สภาพขวัญเป็นอย่างไร สมาชิกทั้งหมดทำงานเข้ากันได้ดีขึ้นหรือไม่ สมาชิกแต่ละคนมีความสามารถในการพูดจนติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้นหรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น

ขั้นที่ 6 ขั้นตั้งความมุ่งหมายร่วมกันใหม่ (New Group Objective)

การประเมินผลก็เพื่อศึกษาว่า การดำเนินงานได้ผลตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด หากเกิดผลสำเร็จเต็ม 100% ก็เป็นการแน่นอนว่าการดำเนินงานคราวหน้าก็สามารถใช้วิธีแบบเดียวกับที่เคยทำสำเร็จนี้ได้ แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จไม่ถึง 100% ความมุ่งหมายครั้งใหม่ก็ควรจะแตกต่างไปจากเดิม นั่นก็หมายความว่า วงจรของการดำเนินงานแนวใหม่ได้เริ่มขึ้น ได้แก่ ความมุ่งหมาย การวางแผน (หรือการอภิปรายร่วมกัน) การตัดสินใจ การลงมือดำเนินการ และการประเมินผลอันจะมีผลไปถึงการตั้งความมุ่งหมายครั้งต่อ ๆ ไปอีกนั่นเอง

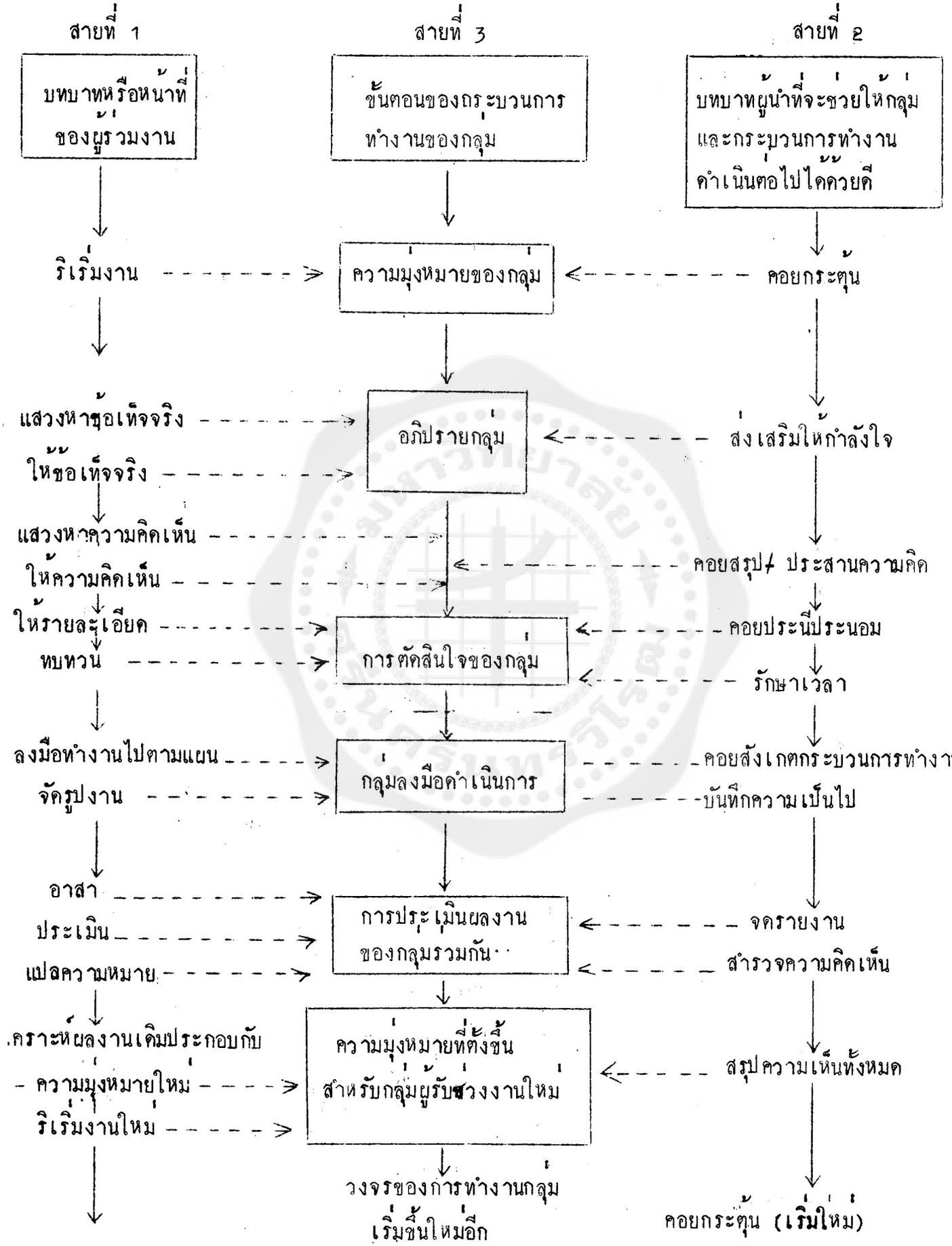
ต่อไปนี้เป็นแผนผังแสดงกระบวนการทำงานกลุ่มตามลำดับขั้น โดยแสดงให้เห็นบทบาทของ 2 ฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้งานของกลุ่มดำเนินไปได้ตามขั้นตอน ได้แก่

สายที่ 1 บทบาทผู้ร่วมดำเนินการ (สายซ้ายมือในแผนผังต่อไปนี้) ซึ่งเขียนแสดงรายละเอียดของบทบาทไปพร้อมๆ กัน

สายที่ 2 บทบาทฝ่ายผู้นำ (สายขวามือในแผนผังฯ)

สายที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นตอนของกระบวนการทำงานของกลุ่ม (สายกลางในแผนผังฯ) ตามลำดับ ก็จะทำให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจยิ่งขึ้น ดังนี้

กระบวนการทำงานรวมกันของกลุ่ม



แสดงการทำงานของกลุ่มตามลำดับขั้น แสดงให้เห็นบทบาทของผู้ร่วมงาน (สายที่ 1) และบทบาทผู้นำ (สายที่ 2)

<u>ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม</u> (The Study of Group Interaction)

1. เพื่อช่วยให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีความรู้สึกไวต่อหมู่คณะและงานของหมู่คณะ

2. ช่วยขจัดผู้วางอำนาจควบคุม (Dominator) และผู้แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตน (Selfseekers)

3. เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ถูกลวงโดยเห็นแก่หมู่คณะและความรู้สึกของหมู่คณะ (Group Conciousness) ทุกคนจะต้องทำหน้าที่เพื่อความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน เช่นเดียวกับการเล่นฟุตบอล ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องทำหน้าที่อย่างดีเพื่อชัยชนะของกลุ่ม มิใช่เพื่อชื่อเสียงของตน

กระบวนการฝึกจะดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว หรืออาจวกไปวนมาตามความคิดหรือคำพูด การกระทำของสมาชิกต่าง ๆ เสียงตะโกนโห่ร้องในบางครั้ง คำพูดในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกัน การสนทนาพาที การแสดงท่าที่พูดเสียคนเดียว ฯลฯ จะถูกบันทึก (ด้วยสัญญลักษณะที่ตกลงกันไว้) ลงในแบบฟอร์ม ซึ่งจากการบันทึกนี้ผู้เข้าร่วมการฝึกจะสามารถตรวจสอบตนเองได้ว่าตนเป็นสมาชิกใดของหมู่คณะ การบันทึกนั้นจะแสดงให้เห็นรวม 3 ลักษณะ คือแสดงจำนวนการพูดว่าใครพูดไปกี่ครั้ง ในการร่วมการอภิปรายแสดงคุณภาพของสิ่งที่พูดออกไป (พูดเพื่อหมู่คณะ หรือพูดเพื่อตัวเอง พูดไปในทางบวก หรือทางลบ) และแสดงระยะเวลาในการพูด

สัญญลักษณ์ที่กำหนดไว้ดังคือ

1. การพูดโดยถือตนเองเป็นศูนย์กลาง

สัญญลักษณ์ (Symbol)	ความหมายของคำพูดหรือการตอบสนอง (Meaning Of Responses)
0 (Zero)	- ไม่มีคุณค่า เช่น บางทีมีคนพูดสอดแทรกขึ้นมา เช่น เอาน่า เริ่มเลย ... หรือบางทีมีคนพูดเล่น ๆ อะไรออกมา
/ (tally)	- มีค่าเกี่ยวกับการจะลงมือทำหรือการดำเนินการ เช่น "ขอให้เราลงมือกันได้แล้ว" "ฉันจะไปเปิดประตูเอง"
+ (plus)	- มีค่าในทางบวก เช่น "ฉันเชื่อว่าความคิดนี้เป็นความคิดที่ดี" "ฉันมองเห็นความสำคัญของข้อนี้แล้ว" "ฉันคิดว่าเราควรจะจัดตั้งกลุ่มเพื่อศึกษาเรื่องนี้ขึ้นสักกลุ่มหนึ่ง"
- (minus)	- มีค่าในทางลบ (negative value) เช่น "ฉันขอคัดค้านในข้อนี้" "ฉันไม่เชื่อว่าเรื่องนี้จะเป็นไปได้"

? (question) - คำถาม เช่น "เรื่องนี้จะเป็นไปได้อย่างไร?" "ใครจะบอกฉันหน่อยได้ไหม?"

2. การพูดโดยยึดหมู่คณะเป็นหลัก

ใช้สัญญลักษณ์ชนิดเดียวกับข้อ 1 แต่อยู่ในวงเล็บ (แสดงว่าพูดเพื่อกลุ่ม)

สัญญลักษณ์ (Symbol)	ความหมาย (Meaning of response)
(+) (plus)	- เช่น บางคนอาจพูดว่า "เราสามารถจะทำงานนี้ได้ ถ้าทุกคนร่วมมือกัน ฉันทำงานนี้เพื่อว่าเราจะได้ขายตึกให้ได้ราคาสูงที่สุด"
(-) (minus)	- เช่น "เราไม่มีกำลังคนพอสำหรับทำงานตามโครงการนี้ และเราก็ไม่ควรจะทำแม้เพียงการอภิปราย"
(?) (question)	- เช่น "ถ้าเราซื้อหนังสือเล่มนี้แล้ว เราจะมีเวลาพอที่จะเขียนหลักสูตรแบบหน่วยงานของเราใหม่หรือไม่?"

กระบวนการหมู่พวก : chart แสดงการมีส่วนร่วม

	สัญญลักษณ์ - แบบของการตอบสนอง		สัญญลักษณ์ - แบบของการตอบสนอง
+	คำตอบผูกพันกับตนเองทางบวก	?	คำถามผูกพันกับตน
-	" " " ทางลบ	(?)	" " กับหมู่คณะ
(+)	" " " กับหมู่คณะทางบวก	0	คำพูดที่ไม่มีคุณค่า
(-)	" " " ทางลบ	1	คำพูดอาสาทำให้

ครั้งที่	ช่วงเวลา-นับเป็นนาที						รวม								
	5	10	15	20	25	30	+	-	( )	(-)	?	(?)	0	1	รวม
นายก.	??	?(?)(?)	(+)(-)	(-)(+)			1		2	2	3	2			10
"ข	(+)(+)	(+)		(+)(+)	(+)	(+)(+)			8						8
"ค.		?	??	?	- -	-		3			4				7
"ง	- -	(-)(?)	+	(+)(+)	(+)	(+)	1	2	4	1		1			9
"จ.	(+)			(+)					2						2
รวม	3	7	5	6	6	4	2	5	16	3	7	4			36

ครั้งที่	ช่วงเวลา - นับเป็นนาที						รวม								
	5	10	15	20	25	50	+	-	(+)	(-)	?	(?)	0	1	รวม

จาก chart นี้แสดงว่า ก. เป็นคนเริ่มคำถามเป็นคนแรก ต่อมาก็แสดงว่ามีน้ำใจในทางลบ (negative attitude) และในที่สุดก็วกเข้าหากลุ่ม ข. เป็นคนที่มีน้ำใจเพื่อกลุ่มอยู่ตลอดเวลา ค. เป็นสมาชิกที่ไม่แสดงอะไรเลย ง. มีน้ำใจในทางขัดขวางไม่เห็นด้วยเป็นส่วนตัวในตอนแรก แต่ภายหลังเมื่อได้ซักถามข้อข้องใจแล้วก็กลับมีน้ำใจในทางบวกเพื่อกลุ่ม จ. เป็นสมาชิกที่ดีกับกลุ่ม แต่ก็ไม่ค่อยได้ให้อะไรแก่กลุ่มมากนัก

ระบบการจดบันทึกคำพูดลงเป็นสัญญลักษณ์เช่นนี้จะช่วยให้การบันทึกทำได้ง่าย และผู้พูดก็เห็นได้ชัดเจนว่าตนมีส่วนในการอภิปรายอย่างไร และยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง attitude หากได้ลองฝึกไปเรื่อย ๆ อีกด้วย

ผลที่จะได้จากการฝึกนี้ จะได้แก่

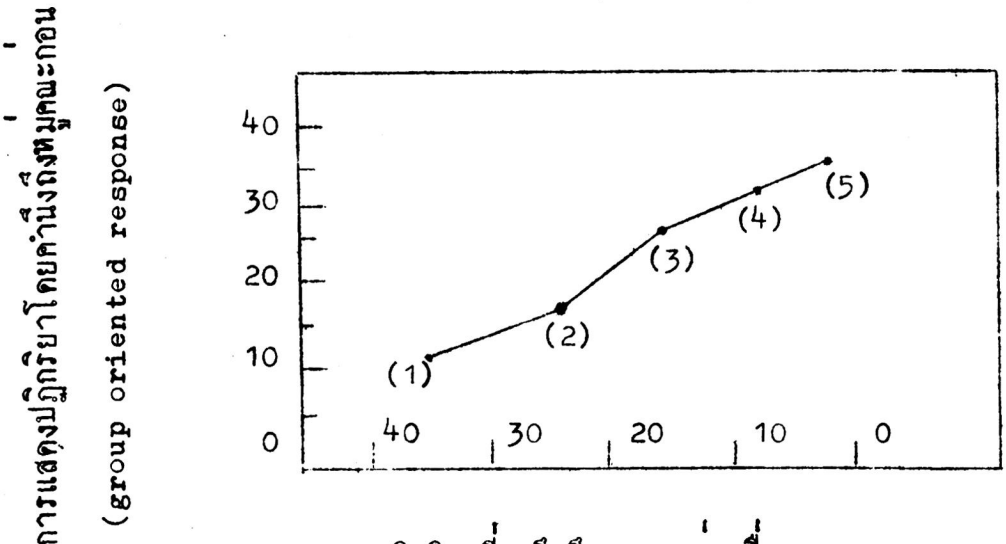
1. จะช่วยให้เกิดความผูกพัน (cohesion) ในกลุ่มมากขึ้น
2. ช่วยให้รู้ตัวผู้ที่ชอบทำความยุ่งยากอยู่เสมอในการอภิปราย
3. ช่วยให้มองเห็นการที่แต่ละคนค่อย ๆ เข้ารวมหมู่คณะ
4. ช่วยเพิ่มความสามารถในการอภิปรายของสมาชิกในกลุ่มอันจะนำไปสู่ความสามารถในการควบคุมการอภิปรายให้ไปสู่ผลสำเร็จได้มากขึ้น

ผู้นำที่ใช้กลวิธีเช่นนี้จะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในการอภิปรายได้มากมายกว่าสิ่งที่ปรากฏแก่สายตาในการประชุมต่าง ๆ นั้น

วิธีการนี้ถ้าใช้บ่อย ๆ อย่างตั้งใจ ยังจะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้อีกด้วยคือ

1. อาจจะได้ทราบถึงความรู้สึกกดดันภายในของสมาชิก
2. จะชี้ให้เห็นกับความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่มซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้นิเทศในการที่จะเลือกบุคคลทำงาน เช่น การเลือกหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าคณะ
3. จะช่วยให้รู้ว่าใครเป็นคนขี้อาย ครูคนไหนล้าหลัง ซึ่งจำเป็นจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ
4. ช่วยให้ได้เห็นความพร้อมของคณะครูว่าพอจะปล่อยให้ศึกษาด้วยตนเองได้หรือไม่ นำตนเองได้หรือไม่อีกด้วย

เมื่อเราพยายามใช้เทคนิคกระบวนการหมู่พวกให้เกิดประโยชน์อยู่เสมอ ๆ โดยการใช้การบันทึกแบบ sensitivity training นาน ๆ ไปก็สามารถจะรวบรวมตัวเลขเป็นสถิติเพื่อชี้ให้เห็นวุฒิภาวะของกลุ่มได้ว่ามีพัฒนาการมากน้อยเพียงใด ดัง graph ต่อไปนี้



การแสดงปฏิกริยาที่คำนึงถึงตนเองก่อนอื่น (Individually oriented response)

เส้นโค้งจาก chart นี้แสดงว่ากลุ่มนี้มีวุฒิภาวะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหมายถึงสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนได้มีพฤติกรรมที่แสดงว่ามีความผูกพันในกลุ่มมากขึ้น เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพให้ประโยชน์ต่อกลุ่มได้มากขึ้น มีการพูด การทำงานเพื่อกลุ่มมากขึ้น (การพูดการกระทำเพียงเพื่อตนเองลดน้อยลง)

<u>การฝึกสมาชิกให้รู้จักวิเคราะห์และแก้ไขพฤติกรรมของตนเองด้วยตัวของเขาเอง</u> (Sensitivity Training)

เป็นเวลานานหลายปีมาแล้วที่บุคคลในวงการศึกษาและวงการอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาได้สนใจศึกษาการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยเฉพาะคนกลุ่มเล็ก ๆ ผลจากความพยายามดังกล่าวได้ทำให้เกิดโครงการฝึกทดลองที่ให้ผลเป็นพิเศษเรียกว่า การฝึกโดยทดลองให้รู้ด้วยตนเอง (Sensitivity Training) ความคิดในเรื่องนี้มีเบื้องต้นมาจากผลงานของนักพฤติกรรมศาสตร์ และเป็นผลจากความเชื่อในคุณค่าและความมีเกียรติของคนเรานั่นเอง ในการที่จะจัดให้มีการฝึกทดลองตามโครงการดังกล่าวนี้ ผู้บริหารควรจะเริ่มด้วยความพยายามสร้างความคุ้นเคยกับคณะที่จะร่วมการฝึกและพยายามให้สมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของหมู่คณะนั้นสมาชิกแต่ละกลุ่มจะต้องมีลักษณะและคุณภาพอย่างไร การเรียนรู้โดยการฝึกทดลองด้วยตนเองนี้จะเกิดจากการที่ผู้ฝึกทดลองได้มีโอกาสวิเคราะห์พฤติกรรมของตนที่แสดงออกต่อกลุ่ม แล้วพยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมบางอย่าง (ที่ไม่เหมาะสม) เสียใหม่ให้ดีและเป็นที่ยอมรับของหมู่คณะมากขึ้น การเรียนรู้ดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่จะเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

(ผู้ศึกษาอบรมจะได้ฝึกทดลองในชั่วโมง Group Dynamic)

ความมุ่งหมายของ Sensitivity Training

1. เพื่อปรับปรุงสภาพความสัมพันธ์ของมวลสมาชิกให้ดีขึ้น ให้เพิ่มพูนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันให้มีมากขึ้นและมีคุณค่ายิ่งขึ้น

2. เพื่อฝึกความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานกลุ่ม

3. เพื่อพัฒนาความเข้าใจและหยั่งรู้ตนเอง เข้าใจและหยั่งรู้บทบาทและความมุ่งหวังของผู้อื่น และบทบาทของตนเองเมื่อร่วมทำงานอยู่กับหมู่คณะ

4. เพื่อฝึกทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นให้ดีขึ้น

5. เพื่อให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการใช้ทฤษฎีหมู่พวกในการจัดการหรือบริหารงาน ให้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์บทบาทอย่างได้ผล และประสบการณ์ในการแสดงบทบาทที่ผิดหรือไม่เหมาะสมในกลุ่ม

สมมุติฐานอันสำคัญยิ่งของเทคนิคดังกล่าวนี้ ก็คือ จะช่วยให้เกิดความคิดในเรื่องคุณค่าของคนเรานั้นมีความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยวางพื้นฐานการประชุมให้มีคุณภาพสูงขึ้น พร้อมกันนั้นสมาชิกที่ร่วมการประชุมก็จะมีกำลังใจ (ขวัญ) ดีขึ้น และมีความพึงพอใจในความเป็นสมาชิกของหมู่คณะนั้นมากขึ้นด้วย ช่วยสร้างให้สมาชิกเกิดความหยั่งเห็นและพยายามที่จะฝึกปรับปรุงตนเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถในการปฏิสัมพันธ์มากขึ้น ช่วยลดความตึงเครียดอันเกิดจากความไม่เข้าใจกันในระหว่างส่วนตัวให้น้อยลง ช่วยลดความขัดแย้งในบทบาทและบุคลิกภาพระหว่างกัน และช่วยให้แต่ละคนปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกว่าเดิม Sensitivity Training เป็นเทคนิคที่ดีเยี่ยมที่นักบริหารทุกระดับไม่ว่าจะในระดับโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ควรจะศึกษา ผลจากการฝึกดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกนี้แล้วได้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้มองเห็นและเข้าใจพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถที่จะชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในส่วนที่สำคัญ ๆ ได้ถูกต้องมากขึ้น ช่วยให้สามารถศึกษาความผูกพันที่สมาชิกมีต่อกลุ่ม (Cohesion) วุฒิภาวะของกลุ่ม (Group Maturity), บรรยากาศของกลุ่ม (Group Climate) โครงสร้างของกลุ่ม (Group structure) และนอกจากนี้ยังสามารถใช้ประโยชน์กลุ่มย่อยเป็นแรงกระตุ้นกลุ่มอื่น ๆ ที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการให้รวมตัวกันได้ดีขึ้น เท่าที่เห็นได้การฝึกแบบนี้ช่วยให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ทาง

<u>สมาชิกแบบต่าง ๆ ของหมู่คณะ</u> (Membership Types) มีผู้พยายามศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อจะดูว่าแต่ละคนมีลักษณะพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างไร ผลสรุปว่า พอจะแยกลักษณะของสมาชิกออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1. สมาชิกที่ให้ประโยชน์แก่หมู่คณะ (productive type) บทบาทของสมาชิกเหล่านี้จะออกมาในรูปของนักริเริ่ม นักจดรายงาน นักแสวงหาข้อเท็จจริง ผู้ให้ข้อเท็จจริง ผู้แสวงหาความคิดเห็น ผู้ให้ความคิดเห็น ผู้พยายามศึกษารายละเอียดและเป็นผู้มีความพินิจพิจารณา คนเหล่านี้จะทำงานเพื่อหมู่คณะมากกว่าเพื่อผลประโยชน์ตน จะพยายามสร้างความมุ่งหมายและทำหน้าที่เพื่อกลุ่มและขจัดความแตกแยกภายในกลุ่ม เป็นผู้คอยให้ความสนับสนุนแก่คนอื่น เป็นคนคอยกระตุ้นให้กำลังใจ เป็นนักสร้างความกลมกลืน เป็นนักประนีประนอม เป็นคนคอยรักษาเวลาให้งานดำเนินไปอย่างเหมาะสม เป็นนักสำรวจสถานการณ์ เป็นผู้รักษามาตรฐาน เป็นนักสังเกตการณ์ และเป็นผู้ตามที่ดีเมื่อถึงเวลา

2. สมาชิกที่มีลักษณะค่อนไปทางลบ (A more negative type) สมาชิกประเภทนี้จะมีลักษณะถือเองเป็นศูนย์กลางมากกว่าแบบแรก ชอบแสดงออกในทางก้าวร้าว ขัดขวาง พยายามแสวงหาความยอมรับนับถือจากผู้อื่น ตามใจตนเอง (selfconfessor) เป็น playboy (ไม่ทำอะไรจริงจัง) สนุกไปเรื่อย ๆ ชอบแสดงอำนาจควบคุมคนอื่น เป็นนักแสวงหาความช่วยเหลือ และเป็นนักแก้ตัวที่น่าสนใจเป็นพิเศษ ลักษณะเหล่านี้อาจจะไม่เหมือนกันในแต่ละคน ผู้นำสามารถจะสังเกตเห็นได้จากการประชุมต่าง ๆ

<u>ชีพวัฏจักรของความเป็นหมู่พวกกล่าวเปรียบเทียบกับสภาพชีวิตมนุษย์</u>

ความรู้ในเรื่องวงจรชีวิตของหมู่พวกนั้น เป็นเรื่องที่มีประโยชน์มากสำหรับผู้ที่ทำงานในด้านการบริหารการศึกษา ความรู้สึกเป็นหมู่พวกเดียวกันนั้นย่อมมีอันเกิดขึ้นได้ดำรงอยู่ได้ดำเนินงานได้ และมีอันชอบเซาซูมสลายตัวไปได้เช่นเดียวกัน ความรู้ในเรื่องนี้จะช่วยให้เรามองเห็นว่าแท้ที่จริงแล้วหมู่พวกทุกหมู่มีสภาพชีวิตไม่ผิดอะไรกับมนุษย์เรา คือ มีเกิด แก่ เจ็บตาย เท่าที่มองเห็นได้หมู่คณะต่าง ๆ ก็คือองค์การต่าง ๆ ของสังคมนั่นเอง เมื่อรู้สภาพชีวิตของหมู่คนที่รวมกลุ่มกันอยู่ดังนี้แล้ว ผู้บริหารย่อมจะรู้ถึงวิธีเข้าหา และรู้ว่าคนควรจะหวังอะไรได้มากน้อยเพียงใดจากแต่ละกลุ่มที่มีพัฒนาการแตกต่างกันไป บางกลุ่มมีสภาพเหมือนเด็กอ่อน (Infancy) ผู้บริหารก็หวังอะไรไม่ได้มากนัก แต่กลับจะต้องทุ่มเทให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ บางกลุ่มมีสภาพคล้ายคนหนุ่มสาว (Adolescence) และบางกลุ่มก็มีวุฒิภาวะสูง (Maturity)

ความหวังที่จะหวังและความช่วย เหลือที่จะต้องให้ก็แตกต่างกันไปตามระดับวุฒิภาวะของแต่ละกลุ่ม เหล่านั้น

1. กลุ่มที่มีลักษณะเป็นเด็กอ่อน (Infancy)

คนบางหมู่บางคณะแสดงลักษณะอาการให้เรารู้ว่ามีสภาพเปรียบเสมือนเด็กอ่อน ไม่ค่อยจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรในกลุ่ม เคยอยู่เคยทำอย่างไรก็อยู่กันไปอย่างนั้น ถ้อยคำที่พูดจากันก็แสดงให้รู้ว่าไม่มีสาระ ขาดความสามารถที่จะเอาใจใส่ต่อสิ่งที่จำเป็นต่อชีวิตของคน ไม่มีความรู้สึกต่อสภาพหรือปัญหาที่คนกำลังเผชิญอยู่ ถูกชักจูงให้ไขว้เขวไปได้ง่าย ๆ ด้วย แสงสี หรือสิ่งเคลื่อนไหวที่หลองลวง การทำงานต่าง ๆ ไม่ประสานไม่ร่วมมือกัน ไม่มีจุดหมาย และไร้ประโยชน์ แต่ละคนไม่มีความรู้สึกอะไรร่วมกัน เป็นกลุ่มคนที่ไร้จุดประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น การตั้งคณะกรรมการในกลุ่มคนระดับนี้จะไม่เกิดประโยชน์อะไร และแต่ละคนก็ไม่มีอะไรจะทำ สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มชนิดนี้จะเดินเร่ไปตามห้องต่าง ๆ เยี่ยมเยียนซึ่งกันและกัน อาจดูรูปภาพ หรือมีวิธีอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดความสนุกสนานแก่พวกตนไปเรื่อย

ชนิด Leader ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มเช่นนี้

ในกลุ่มคนเช่นนี้ ความเป็นผู้นำจะเป็นเสมือนกุญแจดอกสำคัญ ผู้นำจะต้องช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความสนใจและรู้จักอภิปราย และช่วยสนับสนุนสมาชิกให้รู้จักการเป็นผู้นำผลัดเปลี่ยนกันไปตามความสามารถ จะต้องเริ่มให้เกิดการรวมตัวทางสังคมขึ้น พฤติกรรมที่ไม่มีประโยชน์จะต้องค่อย ๆ ถูกขจัดให้หมดไป และสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีความมุ่งหมายให้เกิดขึ้นแทน

2. กลุ่มที่มีลักษณะเจริญเติบโตสู่วัยหนุ่มสาว (Adolescence)

กลุ่มระดับนี้จะมีลักษณะชี้บอกให้ทราบดังนี้คือ ต่างคนต่างมีความเห็น มีความมุ่งหมาย มีความคิดที่จะทำงานแตกต่างกันไป แต่ละคนในกลุ่มจะแสดงความสนใจในความคิดและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นครั้งคราวในช่วงเวลาสั้น ๆ ทำอะไรไม่เป็นชิ้นเป็นอันมากนัก ความกระตือรือร้น ความเห็นอกเห็นใจมีพอให้เห็นได้ แต่เป็นการยากที่จะใช้เป็นเครื่องนำไปสู่แนวทางที่สร้างสรรค์ คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานต่าง ๆ ในระดับนี้มีศักยภาพมากในการทำงานและในความเป็นผู้นำ แต่ไม่มีวุฒิภาวะพอในแง่ของการที่จะทำงานร่วมกันในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะเป็นพิเศษ

ระยะวัยหนุ่มสาวนี้เป็นก้าวหนึ่งที่จะไปสู่การรวมกลุ่มเป็นหมู่พวกเดียวกัน และไปสู่การที่จะให้ประโยชน์แก่กลุ่มอย่างกระฉับกระเฉง สมาชิกในกลุ่มมักจะกล่าวถ้อยคำที่ไม่คอยมีอะไรใหม่ มักจะใช้คำถามง่าย ๆ ซื่อ ๆ (naive question) ให้ข้อเสนอแนะที่ไม่มีอะไรน่าสนใจ ถ้าจะมีหัวหน้าปรากฏขึ้นในกลุ่ม สิ่งที่พูดออกมาก็มักไม่พ้นตนเอง ซึ่งนี่ก็เป็นทฤษฎีหนึ่งของการแสวงหาฐานะ ในความสัมพันธ์ของสมาชิกนั้นแต่ละคนต่างก็แข่งขันกันอยู่ในที ปฏิกริยาของแต่ละคนอธิบายได้ยาก เหล่านี้คือสภาพของคนที่กำลังเจริญเติบโต หมายถึงพวกกลุ่มสิบ (teenage) นั่นเอง

บางทีคนกลุ่มอาชีพซึ่งได้รับการอบรมแนะนำฝึกหัดและมีความมุ่งหมาย ก็มักเริ่มต้นรวมตัวเป็นหมู่คณะกันในระดับอายุขนาดนี้เอง คนเหล่านี้มีความตั้งใจดีและมีความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในบางสิ่งบางอย่าง สมาชิกของกลุ่มระดับนี้มักจะเสนอแนะโครงการ ความคิดหรือวิธีการต่าง ๆ คณะกรรมการของกลุ่มอาจจะชัยันขันแข็ง หัวปักหัวปำให้งานบรรลุเป้าหมายไปตามความคิดของตน มีการตัดสินใจและลงมือเตรียมการก่อนที่จะอภิปรายเลือกหาวิธีดำเนินการที่เหมาะสมเสียก่อน หลังจากที่ประสบกับความคับข้องใจต่าง ๆ แล้ว คณะก็จะหันกลับมาพินิจพิจารณาใช้สติปัญญา และเปิดการอภิปรายกันใหม่อย่างพินิจพิเคราะห์ ทำให้ได้วิธีการที่มีศักยภาพและก่อให้เกิดผลดีมากขึ้น

3. <u>ระยะที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์แล้ว</u> (Maturity)

หมู่คณะระดับนี้จะมองเห็นได้จากการมีอารมณ์มั่นคง มีความตั้งใจสูงในการทำงานที่มีคุณค่า มีความอดทนต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งกำลังเจริญเติบโตขึ้นทั้งในทางสมอง ทางสังคม และทางวิชาชีพ คนที่มีวุฒิภาวะถึงขั้นแล้วจะมีความรู้สึกปลอดภัยและไม่ชอบทำตัวเป็นคนชอบสนุกไปเรื่อย ๆ (play boy) ไม่ชอบขัดขวางผู้อื่น และไม่ชอบขาดเวลาของผู้อื่นเพียงเพื่อจะแสดงความเด่นของตน สมาชิกของหมู่คณะประเภทนี้ จะมองเห็นคุณค่าของคนทั่วไป เห็นคุณค่าของความคิด และคุณค่าของกระบวนการทำงาน เขาได้รับการอบรมสั่งสอนมาให้เป็นผู้กระทำการอย่างมีจุดหมาย และเป็นคนเห็นแก่หมู่คณะ สามารถที่จะชื่นชมต่อความคิดต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงว่าความคิดนั้นใครเป็นผู้เสนอแนะ

หมู่คณะที่ได้รับการยกย่องว่ามีวุฒิภาวะพร้อมนั้นจะมีสมาชิกที่เข้าประชุมพร้อมกันตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด และเริ่มประชุมทันทีเมื่อถึงเวลา เพื่อวางความมุ่งหมายของโครงการ ตัดสินใจ ลงมือดำเนินการ วัดผลงานแล้วคิดหาวิถีทางใหม่ ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปไม่ว่างานนั้นจะได้รับหรือไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำที่เลือกไว้แล้ว และไม่ว่างานนั้นจะได้ตกลง

ในหัวข้อที่จะดำเนินงานไว้แล้วหรือไม่ก็ตาม การเป็นผู้นำจะเปลี่ยนมือกันไปเรื่อย ๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยจะไม่เกิดความรู้สึกอิจฉาริษยาหรือเกิดการแข่งขันชิงดีกันแต่อย่างใด ระดับความร่วมมือร่วมใจจะสูง บทบาทของหมู่คณะและของแต่ละบุคคลที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์จะมีจำนวนมากมายกว่าพวกที่แสดงบทบาททางลบ การดำเนินการจะมุ่งสู่จุดหมายตลอดเวลา และเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม้จะมีความเห็นและการกระทำแตกต่างกันไปบ้างก็จะมีเพียงเล็กน้อย และตกลงกันได้โดยง่าย

4. <u>ระยะแห่งความเหนื่อยหน่าย</u> (ity)

คนที่มีความรู้สึกเหนื่อยหน่ายต่องานนั้นยอมไม่สามารถจะทำงานนั้นให้ดีได้อีกต่อไป ความผูกพันในงานจะหมดไป กำหนดเวลาที่จะต้องให้งานบรรลุผลก็จะสับสน การใช้เงินก็จะปะปน บางคนที่มีความเบื่องานมาก ๆ อาจถึงกับไม่เอาใจใส่ในแนวทางการทำงาน ไม่รู้ว่าแต่ละวันควรจะทำอะไร อาจใช้เวลาไปในการนอนหลับเสีย การติดต่อการงานกับคนอื่นก็ล้มเหลว เพราะไม่มีความคิดต่อเนื่องในเรื่องงานนั้น

คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นหรือหมู่คณะก็เช่นเดียวกัน ย่อมเจริญเติบโตและเข้าสู่วัยชราได้ ซึ่งเมื่อถึงระยะนี้แล้ว การประชุมปรึกษาหารือก็จะลดน้อยถอยลง หรือหากจะมีการประชุมเกิดขึ้น ก็มักจะไม่เกิดความสำเร็จอะไรขึ้นมา จะปรากฏอาการซึมเซาเหงาง่วงเป็นอันมาก เวลาเดินจะมีอาการเลื่อนลอยยืดยาดไม่มีจุดหมาย มองดูแต่นาฬิกาว่าเมื่อใดงานจะเลิก ถ้าเป็นหญิงก็จะเตรียมกระเป๋า เตรียมแต่งหน้าเพื่อเดินทางกลับบ้าน ถ้าเป็นผู้ชายก็จะเดินชักรอกไปมาตามห้องต่าง ๆ ดังนี้เป็นต้น ในการประชุมคณะกรรมการที่ได้ทำอย่างใดอย่างหนึ่งมานานจำเจจนเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย อาการของความเหนื่อยหน่ายจะแสดงให้เห็นได้ในห้องประชุมนั้นเอง เช่น บางคนอาจจะไปนั่งอยู่แถวหลังสุดของห้อง บางคนอาจจะนั่งริมหน้าต่างเหม่อมองออกไปข้างนอก บางคนอาจจะนั่งฟุบกับโต๊ะและฟังไปด้วย บางคนอาจจะนั่งชิดด้านขวาเขียนจดหมายไปด้วยพร้อมกับการประชุม บางคนอาจจะยืนจ้องดูประตูเสียเฉย ๆ ขณะที่คนอื่นเขากำลังประชุมกัน กระบวนการทำงานของกลุ่มเช่นว่านี้ แท้ที่จริงเป็นกระบวนการที่หมดอายุขัยไปแล้ว หาประโยชน์อันใดมิได้

คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ใด ๆ มาแล้วเป็นเวลายาวนาน เช่น หลายเดือนหรือเป็นปี ๆ และคณะกรรมการชุดนั้นก็ได้ทำงานอย่างได้ผลดีมาแล้วนั้น ถ้าผู้บริหารกลับมองเห็นว่าผลงานที่ดีเด่นเช่นนั้น น่าที่คณะกรรมการชุดนั้นควรจะได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการถาวร

ในงานนั้นต่อไปแล้ว ความคิดดังกล่าวนี้ได้มีผู้ศึกษาจากผลการปฏิบัติแล้วว่าเป็นความคิดที่ผิด เพราะการที่คณะกรรมการนั้นทำงานซ้ำ ๆ ไปนาน ๆ ก็จะเกิดความเหนื่อยหน่ายเกิดความอ่อนใจในการทำงานมากขึ้น ฉะนั้น ทางที่ดีแล้วเมื่อคณะกรรมการชุดใดได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นใด และเมื่อเขาได้ใช้ความพยายามดำเนินงานจนกระทั่งได้รับความสำเร็จอย่างดีแล้ว ก็ควรให้เขาได้พ้นจากหน้าที่นั้นพร้อมด้วยคำยกย่องให้เกียรติ ซึ่งย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจเป็นเกียรติประวัติอันน่าชื่นชม และเป็นกำลังใจในอันที่จะรับทำหน้าที่อื่นต่อไปอีก ซึ่งวิธีนี้ย่อมจะเกิดผลดีแก่งานของหมู่คณะมากกว่า

กล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการหมู่พวกเป็นวิธีการที่ซับซ้อนในการปรับปรุงการตัดสินใจ การวางนโยบาย และการวางโครงการดำเนินงานร่วมกันของคนหลาย ๆ คน ซึ่งอยู่ในหมู่คณะเดียวกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเป็นลักษณะสำคัญของกระบวนการดังกล่าว

กลุ่มหรือหมู่พวกทั้งหลายจะมีลักษณะเฉพาะของตน ซึ่งผู้บริหารส่วนมากมักจะไม่ค่อยเข้าใจ ความเจริญก้าวหน้าของหมู่พวกย่อมขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของสมาชิกของกลุ่มแต่ละคน สภาวะของกลุ่มหรือหมู่พวกและหรือคณะกรรมการแต่ละคณะจะมีลักษณะคล้ายสภาพวงจรชีวิตคน คือบางกลุ่มก็มีสภาวะคล้ายเด็กเล็ก ๆ บางกลุ่มมีสภาวะเป็นหนุ่มสาว บางกลุ่มมีวุฒิภาวะเต็มที่ และบางกลุ่มก็แสดงอาการเหนื่อยหน่ายหมดเรี่ยวแรงเหมือนคนชรา

ในกระบวนการหมู่พวกนั้น ผู้นำจะต้องศึกษาที่จะแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่สำคัญและจูงใจคนอื่น ๆ ให้แสดงบทบาทเหล่านั้นได้ด้วย ผู้นำที่สามารถจะต้องยอมรับนับถือและสนับสนุนส่งเสริมความสามารถในการเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในสมาชิกของกลุ่ม และขณะเดียวกันก็จะต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของสมาชิกเป็นรายบุคคลอยู่เสมออีกด้วย จึงจะทำให้หมู่พวกเกิดมีพลังร่วมกันดำเนินการของกลุ่มให้ลุล่วงไปในทิศทางที่ควรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หมู่คณะต่อไปได้โดยไม่หยุดยั้ง

พฤติกรรมผู้นำ

ดร.วิจิตร ธีระกุล

สิ่งที่จะขาดไม่ได้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในหน่วยงานหรือในองค์การอื่นใดก็ตาม คือผู้นำ ผู้นำเหล่านี้อาจมองเห็นได้ชัดเจนจากตำแหน่ง การแต่งตั้ง แต่ผู้นำบางคนอาจจะมองเห็นได้ไม่ชัดเจน เพราะมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่ที่จะบ่งบอกได้ ที่ทราบได้ว่าเป็นผู้นำเพราะการกระทำหรือพฤติกรรมที่แฝงอยู่ อย่างไรก็ดีผู้นำเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญเปรียบเสมือนดวงประทีปหรือหางเสือที่จะทำให้งานกลุ่มหรือของหน่วยงานประสบความสำเร็จที่ได้วางจุดมุ่งหมายไว้

ผู้นำและพฤติกรรมผู้นำเป็นที่ต้องการมากขึ้นในปัจจุบัน หลังจากที่ได้ประสบปัญหาเรื่องผู้นำที่นำไม่เป็น หรือนำไปสู่ความล้มเหลวจนเป็นเหตุให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตที่เสื่อมโทรม และผลงานที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางเพื่อเป็นแนวทางแสวงหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด การศึกษาในเรื่องนี้มีบทบาทที่เป็นจริงจังขึ้นเมื่อ ๓๐ปีก่อนนี้โดยศึกษาวิจัยผู้นำไปเป็น ๒ แนวทางด้วยกันคือแนวแรกเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะโครงสร้างภายนอกที่สามารถสังเกตได้มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำมาแต่กำเนิด หรือเป็นผลมาจากพันธุกรรมของบุคคลนั้นๆ ซึ่งการศึกษาแนวนี้ยังหาข้อสรุปที่พอใจไม่ได้แต่การศึกษาแนวนี้ยังมิได้ลบเลือนเสียทีเดียวยังคงอาศัยข้อมูลที่มีอยู่เปรียบเทียบกับการศึกษาอีกแนวหนึ่งอีก ความเชื่อที่ว่าผู้นำนั้นมิใช่ผู้ที่มีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด แต่พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้จากการศึกษาอบรมและประสบการณ์ การศึกษาเรื่องผู้นำในปัจจุบันจึงเป็นไปในแนวที่สองดังเช่นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งศึกษาและประเมินพฤติกรรมผู้นำมากกว่าจะศึกษาลักษณะโครงสร้างภายนอก

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ได้เริ่มขึ้นเมื่อ ๑๙๔๕ โดยคณาจารย์กลุ่มหนึ่งได้พยายามระบุพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารปฏิบัติ โดยตั้งคำถามเป็น ๒ ประเด็น ด้วยกันคือ แต่ละบุคคลทำอะไรบ้างเมื่อเขาทำงานในหน้าที่ "ผู้นำ" และสิ่งที่ทำไปนี้ได้ผลอย่างไร โดยให้ผู้ร่วมงานหลายสาขา หลายหน่วยงาน และหลายๆ อาชีพช่วยกันระบุพฤติกรรมดังกล่าว ผู้วิจัย ๒ คนแรก คือ เฮมฟิล (Hemphill)และคูนส์ (Coons) (๑๙๕๗) ได้สำรวจ แล้วทำรายงานผลของพฤติกรรมออกมาเป็นพวกแรก โดยสามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาได้เป็น ๙ มิติด้วยกัน คือ

๑. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่ทำงานแข่งขันกัน (Integration)

๒. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

๓. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ (Production Emphasis)

๔. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ (Representati

๕. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)

๖. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

๗. ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง(Evaluation)

๘. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม (Initiation)

๙. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม(Domina

ในปีเดียวกันนั้น ฮาลปิน (Halpin) และ ไวเนอร์(Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบินจำนวน ๕๒ คนเป็นผู้ตอบแบบทดสอบและให้นักบินอีก ๓๐๐ คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขาอีกผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่างๆ ลงไปในมิติทั้ง ๙ ของเฮมฟิล และคูนส์ ปรากฏว่าไม่สามารถจะวินิจฉัยและกำหนดลงไปในมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวมมิติทั้ง ๙ ให้เหลือเพียง ๔ มิติด้วยกันคือ

๑. พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (Consideration)

๒. พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

๓. พฤติกรรมด้านเพิ่มผลิตผล (Production Emphasis)

๔. พฤติกรรมด้านการรับรู้(Sensitivity)

ปรากฏว่ามิติที่สำคัญและผู้นำยึดปฏิบัติอยู่มากคือ พฤติกรรมที่ ๑ และ ๒ ภายหลังไฟล์ชแมน (Fleishman) ก็ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบความสัมพันธ์ของทั้งสองมิตินั้นอย่างชัดเจนและได้ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำแบบแรกจึงได้ตัดทอนมิติที่ ๓ และ ๔ ซึ่งไม่สู้จะมีความสำคัญออกเสีย แบบทดสอบนี้ได้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire รู้จักกันทั่วไปในนาม LBDQ สร้างโดยฮาลปินและไวเนอร์ ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน ๓๕๗ คน มีข้อย่อย ๑๕๐ ข้อ ต่อมาดัดแปลงใช้กับผู้บังคับการบินได้ลดเหลือเพียง ๔๐ ข้อ เป็นข้อทดสอบพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพเสีย ๑๕ ข้อ และพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์อีก ๑๕ ข้อ ที่เหลือ ๑๐ ข้อนั้นใส่ไว้โดยมิได้มีเจตนาจะ

ประเมินพฤติกรรมใดๆ เลย ความเชื่อมั่นของข้อทดสอบพฤติกรรมสัมพันธภาพและกิจสัมพันธ์ในการ
ทดสอบครั้งแรกเท่ากับ .๘๗ และ .๗๕ ตามลำดับ หลังจากมีการปรับปรุงแล้ว ค่าความเชื่อมั่น
เพิ่มขึ้นเป็น .๙๓ และ .๘๖ ตามลำดับ แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ นี้ถูกนำไปใช้ในหลาย
วงการด้วยกัน รวมทั้งวงการศึกษาด้วย

ผลการใช้แบบทดสอบ LBDQ ประเมินพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยจะสามารถมองเห็นการ
ทำงานของผู้ถูกประเมินว่าเป็นไปในรูปแบบใด และมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะได้ให้การ
ศึกษาอบรมผู้นำหรือให้ผู้นำได้ปรับปรุงตนเองได้ถูกทางยิ่งขึ้น แม้ว่าแบบทดสอบนี้จะได้สร้างขึ้นมานานแล้ว
ก็ตามก็ยังเป็นที่รับรองและใช้ได้ดีในปัจจุบัน เมื่อปี ๑๙๗๒ ผู้เขียนได้ขออนุญาตนำข้อทดสอบนี้มา
แปลเรียบเรียงและดัดแปลง เพื่อใช้ทดสอบกับครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และ
ในปีที่แล้วรำพึง อัมเรศก็ได้นำมาใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิและ
ความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ก็ได้ผลดีเป็นที่น่าพอใจ จึงคิดว่า
น่าจะได้นำมาเผยแพร่ให้ผู้นำ ผู้บริหาร ระดับโรงเรียนได้รู้จักและใช้ประโยชน์ด้วย ผู้เขียนจึงขอ
แนะนำแบบทดสอบซึ่งได้แปลและเรียบเรียงแล้วพร้อมทั้งวิธีใช้แบบทดสอบเกณฑ์การให้คะแนนและ
วิเคราะห์ผลด้วย เพื่อให้ผู้สนใจได้ลองทดสอบพฤติกรรมผู้นำของท่านหรือของเจ้านายของท่าน
เชื่อว่าคงจะได้ประโยชน์บ้างไม่มากก็น้อย

แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ

(Leader Behavior Description Questionnaire)

แปล เรียบเรียงและดัดแปลงจาก การศึกษาผู้นำของ
มหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ

โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด พิจารณาว่าอาจารย์ใหญ่ของท่านแสดงอาการดังกล่าว
บ้างหรือไม่ เขียนวงกลมรอบตัวอักษร ก ข ค ง ตัวใดตัวหนึ่งเมื่อ

ก. ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าวเสมอๆ
ข. ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าวบ่อยครั้ง
ค. ครูใหญ่แสดงอาการดังกล่าวนานๆ ครั้ง
ง. ครูใหญ่ไม่เคยแสดงอาการดังกล่าว

๑. ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวคณะครู ก ข ค ง

๒.	แสดงให้คณะครูเข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานของครูใหญ่อย่างชัดเจน	ก	ข	ค	ง
๓.	ทำให้คณะครูรู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	ก	ข	ค	ง
๔.	มีความคิดใหม่ๆ และร่วมทดลองกับคณะครู	ก	ข	ค	ง
๕.	ทำตัวเป็นหัวหน้าที่แท้จริงของคณะครู	ก	ข	ค	ง
๖.	เป็นคนที่คณะครูเข้าใจง่าย	ก	ข	ค	ง
๗.	ปกครองอย่างเข้มแข็ง	ก	ข	ค	ง
๘.	มีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของคณะครู	ก	ข	ค	ง
๙.	ทำหนังผลงานที่บกพร่องของคณะครู	ก	ข	ค	ง
๑๐.	แจ้งให้ครูทราบล่วงหน้าเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลง	ก	ข	ค	ง
๑๑.	พูดได้โดยที่คณะครูไม่มีข้อสงสัย	ก	ข	ค	ง
๑๒.	ชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น	ก	ข	ค	ง
๑๓.	ระมัดระวังต่อสวัสดิภาพของคณะครู	ก	ข	ค	ง
๑๔.	รู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน	ก	ข	ค	ง
๑๕.	เป็นปากเสียงของคณะครู	ก	ข	ค	ง
๑๖.	กำหนดเวลาที่งานควรเสร็จ	ก	ข	ค	ง
๑๗.	วางมาตรฐานการทำงานของคณะครู	ก	ข	ค	ง
๑๘.	ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่างๆ และการตัดสินใจของท่าน	ก	ข	ค	ง
๑๙.	แจ้งให้คณะครูทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา	ก	ข	ค	ง
๒๐.	ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาคณะครู	ก	ข	ค	ง
๒๑.	สนับสนุนความคิดเห็นของคณะครูและการปฏิบัติงานของครู	ก	ข	ค	ง
๒๒.	เร่งให้คณะครูทำงานเสร็จทันเวลา	ก	ข	ค	ง
๒๓.	ปฏิบัติต่อคณะครูอย่างยุติธรรม	ก	ข	ค	ง
๒๔.	สนับสนุนให้คณะครูทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	ก	ข	ค	ง
๒๕.	ครูใหญ่ได้ทุกอย่างที่ครูใหญ่ขอจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	ก	ข	ค	ง
๒๖.	เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงาน	ก	ข	ค	ง
๒๗.	ทำให้คณะครูเข้าใจการบริหารงาน	ก	ข	ค	ง
๒๘.	เป็นกันเองและพบง่าย	ก	ข	ค	ง

๒๙. ให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับ ก ข ค ง

๓๐. ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ในบางครั้ง ก ข ค ง

๓๑. ทำให้คณะครูกล้าและสบายใจที่จะพูดกับครูใหญ่ ก ข ค ง

๓๒. ทำให้คณะครูทราบว่าครูใหญ่มุ่งหมายอะไรจากคณะครู ก ข ค ง

๓๓. พูดแทนคณะครูทุกกรณี ก ข ค ง

๓๔. ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของคณะครูในบางครั้ง ก ข ค ง

๓๕. หวังว่าคณะครูจะต้องทำงานเต็มความสามารถ ก ข ค ง

๓๖. ปล่อยให้ผู้อื่นทำหน้าที่ผู้นำ ก ข ค ง

๓๗. เสนอผู้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงสวัสดิภาพของครู ก ข ค ง

๓๘. ปรึกษาคณะครูก่อนดำเนินงานสำคัญ ก ข ค ง

๓๙. หวังว่าคณะครูต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ก ข ค ง

๔๐. พยายามทำให้คณะครูทำงานเป็นหมู่คณะ ก ข ค ง

<u>การใช้แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ</u>

๑. ท่านอาจสำรวจพฤติกรรมผู้นำด้วยตัวท่านเองโดยตอบคำถามให้ตรงที่สุด หรืออาจให้เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นผู้ตอบ โดยไม่ใส่ชื่อ นามสกุล หรือหมายเลขใดกำกับแล้วหาคะแนนเฉลี่ยออกมาจะเป็นคะแนนพฤติกรรมผู้นำของท่าน (วิธีให้คะแนนจะแสดงไว้ข้างท้าย)

๒. ข้อทดสอบมี ๓๐ ข้อ แบ่งออกเป็น ๒ มิติ

มิติที่ ๑ คือพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ(Consideration Dimension) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจ สนิทสนม นับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ในหมู่คณะเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง มิตินี้มี ๑๕ ข้อ คือ ข้อ ๑, ๓, ๖, ๘, ๑๒, ๑๓, ๑๘, ๒๐, ๒๑, ๒๓, ๒๖, ๒๘, ๓๑, ๓๔, ๓๘

มิติที่ ๒ คือพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มในด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและความสามารถในการให้งานและดำเนินการให้สำเร็จ มิตินี้มี ๑๕ ข้อ คือ ข้อ ๒, ๔, ๗, ๙, ๑๑, ๑๔, ๑๖, ๑๗, ๒๒, ๒๔, ๒๗, ๒๙, ๓๒, ๓๕, และ ๓๙

๓. เกณฑ์การให้คะแนน ก. ให้คะแนนข้อ ก = ๔ ข = ๓ ค = ๒ ง = ๑ ยกเว้นข้อ ๙, ๑๒, ๑๘ และ ๒๐ จะให้คะแนนกลับกันเป็น ก = ๑ ข = ๒ ค = ๓ ง = ๔

ข. รวมคะแนนของแต่ละมิติ

ค. เปรียบเทียบคะแนนแต่ละมิติ

๔. เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ ถ้าท่านได้คะแนน ๑๕ - ๓๐ แสดงว่าท่านเกือบจะไม่มีความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ร่วมงานของท่านเลย ท่านเฉยเมยต่อเขา ทำตนเป็นนายเต็มที่ไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความนับถือเท่าที่ควร ท่านควรปรับปรุงเรื่องนี้ให้มากเพื่อนร่วมงานของท่านจะสบายใจขึ้นและทำงานได้ดีขึ้น ถ้าท่านไม่ปรับปรุงตัวของท่านเลยท่านจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่เผด็จการและไม่มีใครรักท่านจริง

ถ้าท่านได้คะแนน ๓๑ - ๕๕ แสดงว่า ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ขั้นใช้ได้ ให้ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือพอประมาณ ถ้าท่านพยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ให้มีความจริงใจ สนิทสนม เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้สึกอบอุ่นกว่านี้อีกนิด ท่านจะเป็นผู้บริหารที่จะเป็นที่รักและคิดถึงของลูกน้องตลอดไป

ถ้าท่านได้คะแนน ๔๖ - ๖๐ แสดงว่า ท่านเป็นผู้บริหารที่มีน้ำใจไมตรีที่ดี ลูกน้องท่านรักใคร่และอบอุ่นเมื่อทำงานร่วมกับท่านและพวกเขาได้รับการยอมรับนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากท่านเป็นอย่างดี ท่านเป็นคนสำคัญสำหรับเขาและเขาก็เป็นคนสำคัญสำหรับท่าน ถ้าท่านอยากจะเปลี่ยนแปลงไปในทางลบจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าท่านจะพยายามปรับปรุงให้หน่วยงานของท่านมีชีวิตชีวาขึ้นกว่าเดิม ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานของท่านจะสุขกายสบายใจและอาจจะได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง ๑๕ - ๓๐ คะแนน แสดงว่าความสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงานในด้านการงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย จุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินการ การติดต่อสื่อสาร ติดตามผลงาน ยังไม่สู้จะเป็นเรื่องเป็นราว สมควรจะได้มีวิธีการปรับปรุงอย่างยิ่ง

ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง ๓๑ - ๔๕ คะแนน แสดงว่าท่านใส่ใจเรื่องงาน ความสำเร็จของงานพอสมควร มีการติดต่อกับลูกน้องติดตามผลงาน กล้าคิด กล้าทำ มีความเข้มแข็งและมีระเบียบแบบแผนพอใช้ หากท่านปรับปรุงตนเองในเรื่องการสั่งงาน ติดตามผลและประสานงานให้มากกว่านี้ท่านจะได้เป็นผู้บริหารชั้นยอดคนหนึ่ง

ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง ๔๖ - ๖๐ คะแนน ท่านเป็นผู้บริหารที่ทำงานบริหารเป็นทำงานสำเร็จอยู่เสมอ ท่านใช้คนเป็น และเป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบวินัยและตรงต่อเวลาเสมอ และตัวท่านเองก็มักเป็นเช่นนั้นด้วย ท่านเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสียร่วมกับลูกน้อง และไม่ขลาดที่จะวิจารณ์ผลงานที่ควรปรับปรุง อย่างไรก็ดีอย่า ภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นผู้นำที่ดีที่สุด จงปรียบเทียบคะแนนทั้ง ๒ พฤติกรรมนี้เสียก่อน

เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพต่ำกว่าคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ แสดงว่าท่านเอางานเอาการเกินไปโดยไม่นึกถึงจิตใจและสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือยังนึกน้อยไปหน่อย ควรแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ

ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่าพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ ท่านควรจะปรับปรุงการทำงาน หรือควร พยายามประสานงานและติดตามผลงานให้มากขึ้น เพราะท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแต่งานของท่านไปช้ากว่าปกติ ถ้าท่านเป็นคนขี้เกรงใจควรลดนิสัยนี้ลงบ้าง

ถ้าคะแนนของพฤติกรรมทั้งสองเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ท่านเป็นผู้นำที่ทำงานที่ยึดถือความสัมพันธ์ และความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ ถ้าคะแนนทั้งสอง-พฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำมากหรือปานกลาง ท่านควรปรับปรุง ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์สูง ท่านเป็นผู้นำที่ดีเพื่อนร่วมงานต้องการท่าน และประเทศชาติก็ต้องการท่านและคนที่มีความสามารถเช่นเดียวกับท่าน

.....

ศิลปในการเกลี้ยกล่อม

การเกลี้ยกล่อม คือการใช้คำพูด การเขียน หรือแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้ผู้ถูกเกลี้ยกล่อมเกิดความเชื่อถือและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องมีมารยาทในการเกลี้ยกล่อม ใช้วิธีการที่นิ่มนวล ไม่บังคับขู่เข็ญให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ

วัตถุประสงค์ของการเกลี้ยกล่อม

๑. เพื่อแก้ไขปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

๒. เพื่อชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

๓. เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ไม่อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในอันที่จะสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่หน่วยงาน

หลักในการเกลี้ยกล่อม

ผู้บริหารหรือครูใหญ่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าถึงจิตใจทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้เกิดการกระทำในทางที่จะเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารหรือครูใหญ่จะต้องคำนึง คนทุกคนมีจิตใจและวิญญาณเหมือนกับตัวเราเอง เราต้องทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมหรือการแสดงออกของแต่ละบุคคล การแสดงออกย่อมเป็นผลที่เกิดจากความต้องการของบุคคล การที่จะจูงใจให้เขาเชื่อถือคล้อยตามนั้น จะต้องยั่วยุให้คนเราเกิดความต้องการ ซึ่งมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

๑. หลักการสร้างความสนใจในเนื้อเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม

ผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องดึงความสนใจของผู้ฟังให้หันมาสนใจแต่ในเรื่องของตนเพียงอย่างเดียว โดยการเน้นถ้อยคำ การพูดเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง ใช้ถ้อยคำที่รื่นหู การแสดงท่าทางดึงดูดความสนใจ การกล่าวถ้อยคำซ้ำ การใช้จังหวะในการพูด การใช้ถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความต้องการในสิ่งชักชวนให้ผู้ฟังเกิดความสนใจอยากร่วมวงด้วย

๒. หลักการสร้างความเข้าใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม

ผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะชักชวน เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง อย่าให้เกิดความไขว้เขวหรือบิดเบือนจากความเป็นจริง โดยอย่าใช้ถ้อยคำ

ที่ก่อให้เกิดความสับสน กำกวม สองแง่สองมุม ไม่ใช้สำนวนโวหารที่เข้าใจยาก ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็ควรจะแปลความหมายและเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเข้าใจแจ่มแจ้ง พร้อมทั้งยกตัวอย่างให้เห็นจริง

๓. หลักการสร้างศรัทธาและความเชื่อถือในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อม

ใช้ความต้องการของหมู่คณะเป็นหลัก ดำเนินงานตามเสียงส่วนใหญ่ อันจะก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ

ความเห็นของผู้ที่หมู่คณะยกย่องนับถือเป็นอย่างสูง จะเป็นเสียงที่จะช่วยสนับสนุนการเกลี้ยกล่อมได้ดี ผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องพยายามเข้าถึงจิตใจบุคคลประเภทนี้ให้ได้

บุคลิกลักษณะของผู้เกลี้ยกล่อม เช่น ความฉลาดรอบรู้ ความยุติธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง การแต่งกาย การเห็นอกเห็นใจคนอื่น การสามารถควบคุมอารมณ์ของตน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดศรัทธาแก่ผู้ฟังได้ง่าย

อย่าพูดกระทบกระเทือนแก่สิ่งที่ผู้ฟังเคารพบูชา แต่ถ้าจำเป็นจะต้องชักจูง จะต้องสร้างเกียรติคุณให้เป็นที่เชื่อถือยอมรับของผู้ฟังเสียก่อน แล้วจึงชักจูงให้เห็นคล้อยตาม การชักจูงจะต้องค่อยทำค่อยไปและชี้ให้เห็นประโยชน์ในภายหลัง

๔. หลักการสร้างเรื่องเกลี้ยกล่อมให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟัง

การเกลี้ยกล่อมจะต้องชักจูงให้ตรงกับพื้นฐานความต้องการของผู้ฟัง ซึ่งแยกได้ ๒ ประการ คือ ประการแรกความต้องการทางธรรมชาติได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ประการที่สอง คือความต้องการทางสังคม ได้แก่ การยอมรับนับถือ เกียรติยศชื่อเสียง ความปลอดภัย ความสุขความสำเร็จในการงานและชีวิตส่วนตัว

๕. หลักการสร้างเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมให้เหมาะสมกับคุณค่าของผู้ฟัง

การเกลี้ยกล่อมจะต้องสนับสนุนคุณค่าของคน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามฐานะและสภาพแวดล้อม เช่น

คุณค่าทางเศรษฐกิจ คนมีเงิน ย่อมเป็นที่ยอมรับนับถือมากกว่าคนจน

คุณค่าทางสังคม คนที่มีคนรู้จักมากย่อมมีคุณค่ากว่าคนที่มีคนรู้จักน้อย

คุณค่าทางการเมือง นักการเมืองย่อมมีคุณค่ามากกว่าบุคคลประเภทอื่น

การเกลี้ยกล่อมจึงจำเป็นจะต้องใช้วิธีการให้เหมาะสมกับคุณค่าของบุคคลกลุ่มนั้น ๆ

๖. เรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมต้องเหมาะสมกับเวลาและบุคคล

การรู้จักเวลา รู้จักสถานที่ และรู้จักบุคคล นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญ ผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องเตรียมตัวให้พร้อม เมื่อไรจะพูดเรื่องอะไร พูดกับบุคคลกลุ่มใด และพูดที่ไหน

๗. การพินิจพิจารณาในระหว่างการเกลี้ยกล่อมว่าผู้ฟังคล้อยตามหรือไม่

ผู้เกลี้ยกล่อมควรจะต้องมีไหวพริบหรือวิธีการที่จะรู้ว่าการเกลี้ยกล่อมครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ มีผู้ฟังคล้อยตามมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด จะต้องสังเกตเสมอว่า ก่อนเกลี้ยกล่อมผู้ฟังมีความรู้สึกอย่างไร ขณะพูดผู้ฟังรู้สึกอย่างไร เมื่อเสร็จการเกลี้ยกล่อมแล้ว ผู้ฟังมีความรู้สึกอย่างไร

๘. ศิลปบางประการในการเกลี้ยกล่อม

ก. ศิลปแห่งการก่อให้เกิดอารมณ์ขัน

ข. ศิลปแห่งการทักทาย

ค. ศิลปแห่งการใช้ถ้อยคำ

ง. ศิลปแห่งการเป็นกันเอง

จ. ศิลปแห่งการใช้ศีลธรรม จรรยา การอ้างอิงหลักธรรม

๙. ผลสำเร็จในการเกลี้ยกล่อม

ในการเกลี้ยกล่อมนั้น ถ้าปรากฏว่าผู้ฟัง มีความสนใจต่อสิ่งเกลี้ยกล่อม มีความเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องเกลี้ยกล่อม มีความศรัทธาเชื่อถือในเรื่องที่เกลี้ยกล่อม แสดงท่าทีจะปฏิบัติคล้อยตาม ถึงแม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง แสดงว่าการเกลี้ยกล่อมนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของผู้เกลี้ยกล่อมเป็นอย่างดี.

<u>เอกสารประกอบการอภิปรายกลุ่ม</u> (เกี่ยวกับเรื่องบริหารบุคคล)

เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน (Job - Satisfaction)

ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์

<u>ความพึงพอใจ</u> (Job - Satisfaction)

การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมจะมีจุดหมายปลายทางสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. ให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล (Effectiveness) หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือความคาดหวัง (Expectations)) ของหน่วยงานนั้น ๆ ได้รับผลสำเร็จ

2. ให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (Job - Satisfaction) หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ ความต้องการของสมาชิก (Need - Disposition) ได้รับการสนองตอบ

ได้มีการวิจัยต่าง ๆ เพื่อค้นหาว่าปัจจัยหรือเหตุที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Job - Satisfaction) นั้นมีอะไรบ้าง ก็พบว่าจะเกี่ยวข้องกับทุกด้าน เช่น เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์การบริหารก็มี เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยทั่วไปก็มี เกี่ยวข้องกับในด้านจิตวิทยาก็มี

1. <u>ในด้านที่เกี่ยวกับการจัดระบบขององค์การ</u> ได้มีการวิจัยของ Hage[1] พบว่าเหตุที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความพึงพอใจนั้นก็มี คือในองค์การบริหารนั้น ถ้ามี

1.1 ระบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะมีต่ำ

The higher the centralization, the lower the job - satisfaction.

1.2 ผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความสามารถมาก ความพึงพอใจจะสูง

The higher the professionalization, the higher the job - satisfaction.

1.3 มีขั้นตอนและระเบียบวิธีการมาก ความพึงพอใจจะต่ำ

The higher the formalization, the lower the job - satisfaction.

1.4 มีการแบ่งชั้นลำดับมาก ความพึงพอใจจะต่ำ

The higher the stratification, the lower the job - satisfaction.

2. <u>ในด้านที่เกี่ยวกับบริหารงานทั่วไป</u> Frederick Herzberg[2] ได้ทำการวิจัยค้นพบว่าสาเหตุที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจนั้น จะเป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายในกิจการของงานนั้น ๆ เอง (intrinsic factors) ส่วนสาเหตุที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ จะเป็นสาเหตุซึ่งไม่ค่อย

จะเกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ นัก (Extrinsic factors) ทั้งนี้ เพราะ Herzberg ได้วิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นจะไม่ใช่ชนิดเดียวกันกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

อย่างไรก็ตาม Herzberg ได้ค้นพบว่า สาเหตุที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้มีอยู่ 16 ประการด้วยกัน คือ

1. Recognition: ได้รับการเอาใจใส่ยกย่องชมเชย
2. Achievement: ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน
3. Possibility of Growth: โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ
4. Advancement: ความก้าวหน้าในฐานะและตำแหน่ง
5. Salary: เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม
6 - 8 Interpersonal Relations: Personal interaction between superior, subordinate, peer and the individual in the work situation.

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับเพื่อนฝูงในระดับเดียวกัน

9. Supervision - Technical: หัวหน้างานที่สามารถและยุติธรรม
10. Responsibility: มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดไว้ชัดแจ้ง
11. Company Policy and Management: นโยบายและการจัดการของหน่วยงาน
12. Working Conditions: สภาวะและความสะดวกต่าง ๆ
13. Work Itself: หน้าที่หรือชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ
14. Factors in Personal Life: สาเหตุที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับชีวิตส่วนตัว
15. Status: การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน
16. Job - Security: ความมั่นคงในการทำงาน

ในบรรดาสาเหตุทั้ง 16 ประการนั้น Herzberg ได้แบ่งออกเป็น 2 พวกด้วยกันคือ

1. พวกที่เป็นสาเหตุเบื้องต้นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่ ข้อ 1,2,4,10 และ 13

2. สาเหตุเบื้องต้นที่จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่ ข้อ 5,6,9,11 และ 12

นอกจากนี้ Herzberg ได้ค้นพบอีกว่าสาเหตุเบื้องต้นทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไปได้นาน (long duration) เฉพาะสาเหตุข้อที่ 1 และ 2 เท่านั้น ที่มีระยะเวลาสั้น (short duration)

3. ในด้านเกี่ยวกับจิตวิทยาโดยเฉพาะ

McClelland[3] ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ซึ่งได้พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ซึ่ง McClelland ได้ให้คำจำกัดความของความต้องการสัมฤทธิ์ผลนี้ว่า หมายถึงความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจ และเป็นแรงจูงใจที่จะให้ทำต่อไปอีก

เมื่อผู้บริหารเข้าใจเช่นนี้ ก็ต้องพยายามที่จะสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจจะทำได้ 2 วิธี คือ

1. พยายามกำหนดงานให้ตรงกับความสนใจและความสามารถของผู้ปฏิบัติ จะทำให้เขามีมานะพยายามและในที่สุดก็ทำได้สัมฤทธิผล เพราะเป็นงานที่ไม่ยากและง่ายจนเกินไป เมื่อเขาทำสำเร็จมีผลงานปรากฏ เขาก็มักจะเกิดความภาคภูมิใจและสบายใจ มีกำลังใจที่จะทำต่อไป แต่อย่าลืมว่าถ้างานที่มอบหมายให้นั้นง่ายเกินไป เขาจะทำได้โดยง่าย จึงไม่เกิดความภาคภูมิใจ เพราะไม่มีลักษณะเป็นการฟันฝ่าอุปสรรคจึงไม่ภูมิใจ ในขณะเดียวกัน ถ้าเป็นงานที่ยากเกินไป เขาไม่สามารถทำได้หรือสัมฤทธิ์ผลสักที นานเข้าก็จะเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจที่จะทำต่อไป ฉะนั้น ลักษณะของงานจึงไม่ควรยากเกินไปและไม่ควรง่ายเกินไป

2. เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดสำเร็จหรือมีสัมฤทธิ์ผลขึ้นมา ผู้บริหารก็ควรยอมรับผลงานอันนั้น แม้จะเป็นผลงานที่ไม่ดีเด่นนักก็ยอมรับว่าเขาได้ใช้มานะพยายามทำขึ้นจนสำเร็จ จึงควรให้คำชมเชยบ้างตามควร และหากเป็นผลงานที่ดีเด่นก็จะต้องหาโอกาสชมเชยให้เป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่น ๆ ทั่วไป แสดงว่ามิใช่แต่ผู้บริหารเท่านั้นที่ยอมรับและยกย่องในผลงาน แต่คนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือคณะก็ยอมรับและชมเชยอีกด้วย

ทั้ง 2 ประการดังกล่าวมานี้ จะเป็นการสนอง Need for Achievement ได้ดีที่สุด ที่ผู้บริหารพึงพยายามหาโอกาสและปฏิบัติต่อไป

หนังสืออ้างอิง (Reference)

1. Hage, Jerald, "An Axiomatic Theory of Organizations," Administrative Science Quarterly, x (December, 1965), pp.289 - 320

2. Herzberg, F.;Mansner, B.; and Snyderman, B.B., The Motivation to Work. (New York : John Wiley and Sons Inc;, 1959).

3. McClelland D.C., The Achieving Society. (New Jersey : D Van Nostrand C., Inc., 1961).

.....

ภาวะสร้างสรรค์

ประพันธ์ สุนทรมณี
สุตรีญา สมิติ
ฝ่ายนโยบายและแผน กองวิชาการ กรมการปกครอง

ความหมาย

ภาวะสร้างสรรค์คือ ความสามารถในการคิดและ/หรือ การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์อย่างใหม่และแปลกไปจากความคิด หรือการกระทำของคนอื่นอย่างที่ไม่มีใครนึกถึงมาก่อน (Creativity is ability to find novel and unique solutions to problems)

ประโยชน์ของภาวะสร้างสรรค์

ช่วยในการวางแผน
ช่วยปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน
ช่วยแก้ปัญหาในงานอย่างมีเหตุผล
เปิดทางให้เกิดความก้าวหน้ามีอนาคตที่แจ่มใส
มีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นเรื่อย ๆ
เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขยัน
ก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
เป็นการแบ่งเบาภาระของหัวหน้างาน

สมมติฐานขั้นแรกของภาวะสร้างสรรค์ (Basic assumption)

ทุกคนย่อมมีขีดความสามารถในภาวะสร้างสรรค์
การฝึกอบรมสามารถเพิ่มพูนขีดนี้ได้
กรรมวิธีของภาวะสร้างสรรค์เหมือนกันหมดในกิจกรรมทุกแขนง

อุปสรรคที่ไม่ทำให้เกิดภาวะสร้างสรรค์

อุปสรรคจากตัวบุคคล
คิดอะไรตื้น ๆ อย่างที่ตามองเห็น (Perceptual)
คิดอะไรตื้น ๆ อย่างที่อารมณ์รู้สึก (Emotional)

อุปสรรคจากกลุ่มบุคคล (สังคม ศาสนา ประเพณี อุดมการทางการเมือง และอื่น ๆ)

อุปสรรคจากหน่วยงาน (กฎข้อบังคับ ระเบียบ วินัย โครงสร้างขององค์การ ฯลฯ)

อุปสรรคที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางภาวะสร้างสรรค์

การเสนอแนะเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงกระทำอย่างไม่กระทัดรัด คือ

ไม่เน้นความจำเป็นและขาดความชัดแจ้ง

โฆษณาชวนเชื่อมากไป

เข้าหาอย่างไม่มีชั้นเชิง

ความเกรงกลัวต่อผลของการเปลี่ยนแปลง

กลัวถูกลดอำนาจหรือฐานะ

กลัวถูกเพิ่มภาระให้รับผิดชอบ

กลัวต้องหาความรู้ความชำนาญอย่างใหม่

เหตุผลส่วนตัว

มีความอิจฉาริษยา เกิดความไม่พอใจกันเป็นส่วนตัว

ตนเองเป็นผู้คิดค้นวิธีที่ใช้อยู่เดิมไว้

มีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นนิสัย

เหตุที่ทำให้อุปสรรคเหล่านี้ยังคงอยู่ได้

ขาดแรงกระตุ้นและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

ขาดความช่วยเหลือและความร่วมมือทางวิชาการ

ขาดความคิดความเห็นใหม่ ๆ

ทางที่จะเอาชนะอุปสรรค

หัวหน้างานต้องพยายามเป็นนักฟังที่ดี

ต้องคุ้มครองและให้โอกาสแก่ผู้ออกความคิดเห็น

พัฒนาเค้าโครงงานเพื่อให้ดำเนินไปได้ตามความเห็นนั้น ๆ

พัฒนาแหล่งข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสที่จะสร้างสรรค์

สร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับความคิดใหม่ ๆ และร่วมมือปฏิบัติตาม

กระตุ้นด้วยการสมนาคุณพิเศษ

ส่งเสริมระบบการเสนอแนะ

<u>คุณลักษณะสำคัญของคนที่มีภาวะสร้างสรรค์</u>

มีความไวต่อปัญหา (Problem sensitivity)

มีความคิดของตนเองไม่ซ้ำแบบใคร (Originality)

คิดลึกซึ้งแตกฉาน (Idea fluency)

รู้จักดัดแปลงความคิดให้เหมาะสม (Flexibility)

มีความมุมานะในการทำงาน (Drive)

<u>ลำดับขั้นของการแก้ปัญหาในทางภาวะสร้างสรรค์</u>

ทำความคุ้นเคยกับปัญหาและหาคำนิยาม (Orientation & definition)

เตรียมข้อเท็จจริง

สร้างข้อเผื่อเลือกขึ้นมาก ๆ

พิจารณาทางเลือกนั้น ๆ โดยลึกซึ้ง

ทำการประเมินผลและตัดสินใจกำหนดทางเลือก

ลงมือดำเนินการแก้ไขตามทางที่ตัดสินใจ

<u>เทคนิคในการแก้ปัญหาทางภาวะสร้างสรรค์</u>

ทำรายละเอียดเชคลิสท์ เพื่อช่วยให้สามารถนึกถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
หรือนึกถึงเรื่องที่คิดไม่ถึงและช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

วิธีการระดมสมอง (พยายามให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น)

รับฟังความคิดเห็นทุกชนิด (All ideas are welcome)

อย่าตำหนิในขณะรับฟังความเห็น (No criticizing at this point)

ฯลฯ

.....

T.Group เพื่อสร้างประสิทธิผลของกลุ่ม

ร.ต.ประพันธ์ สุนทรมณี

ผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นกลุ่มเป็นพวก (Group) ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้าแผนก วิทยากร ประจำแผนก ต่างตระหนักดีว่า ความสำเร็จในงานอันเกิดจากการกระทำร่วมกันของกลุ่มนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยมากหลาย (Factors) ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ด้วย กล่าวคือ บุคคลในกลุ่มมีความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องวัตถุประสงค์เป้าหมาย เหตุผลของความสำเร็จและไม่สำเร็จของกลุ่มในอดีต การเกาะกลุ่มร่วมกันดำเนินงาน (Cohesion) กระบวนการติดต่อทำความเข้าใจ (Communication Process) ในกันและกัน การสร้างบรรยากาศที่ดี ลักษณะการของสมาชิกและผู้นำที่เหมาะสมของกลุ่ม ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกับที่กล่าวมาแล้วนี้ มากน้อยเพียงใด

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่นำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและเป็นสิ่งที่เรามักจะมองข้ามอยู่เสมอ ๆ ก็คือ "การพร้อมใจกันเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Participation) ทั้งในแง่ออกความคิดและลงมือกระทำ" เพราะกลุ่มที่ดีนั้นสมาชิกของกลุ่มจะต้องไม่ยอมนอนหลับทับสิทธิในการแสดงออกซึ่งแนวความคิดและการกระทำซึ่งเป็นโอกาสของตนเสีย (Active Participants)

ในสภาวะและลักษณะงานที่ปรากฏในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นงานการวางแผน งานการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ งานการประชุมเจ้าหน้าที่ (Staff Meeting) งานของคณะกรรมการประเภทต่าง ๆ ฯลฯ แต่ละลักษณะงานโดยปกติมักเน้นหนักในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน (Task Oriented) ผู้ร่วมกลุ่มจึงเพ่งความสนใจไปที่การทำงานเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ความสนใจเป็นส่วนน้อยหรือไม่ค่อยได้สังเกตว่าแนวความคิดก็ดี ผลของการตัดสินปัญหาก็ดี ฯลฯ ที่มีต่องานนั้น มาจากผู้ใด ใครบ้าง และใครบ้างที่ยังไม่ได้ออกความเห็น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีจำนวนกลุ่มบุคคลไม่น้อยที่ไม่ตระหนักว่าการให้สมาชิกมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่งานกลุ่มได้มาก จึงมีความคิดกันว่า "ถึงเราไม่ออกความเห็น งานของเขาก็สำเร็จลงได้ เฉย ๆ ดีกว่า สบายดี"

<u>การสร้างความรู้สึกที่จะให้คนเข้ามีส่วนร่วมในกลุ่ม</u> (Participation)

หนทางหนึ่งในการดำเนินงานเรื่องนี้ก็คือ การให้เขาได้ศึกษา (Learning) หรือเรียนรู้ และการที่เขาจะเรียนรู้เข้าใจได้ดี ก็มีอยู่วิธีหนึ่งคือ การให้เขาได้รับประสบการณ์ด้วยตัวของเขาเองในสภาวะที่เป็นจริงหรือใกล้เคียง ที่เรียกว่า Laboratory Education

หรือ Sensitivity Training or The T-Group

เราทราบกันว่า โดยลักษณะของกลุ่มที่เรียกว่า " T-Group " นั้น เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal) กล่าวคือ เป็นการรวมกลุ่มบุคคลขึ้นมาเฉย ๆ ไม่ได้มีการกำหนดว่าจะต้องทำหน้าที่อย่างนั้นอย่างนี้ (No Assigned Task) ฉะนั้น สมาชิกก็จะเกิดการเริ่มไหวตัวกันไปทางใดทางหนึ่งหรือหลายทางโดยอัตโนมัติ สุดแล้วแต่ว่า พฤติกรรมย่อยซึ่งเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อรวมตัวกันเป็นส่วนใหญ่แล้วจะมีปฏิกิริยาต่อกันและเกิดการผลักดันประการใด ณ โอกาสนี้เอง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นประการหนึ่ง ก็คือ สิ่งที่เราต้องการให้เกิดขึ้นคือสิ่งที่เรียกว่า " Participation"

ก็เมื่อ T-Group สามารถทำให้เกิดมาซึ่งสิ่งที่เราต้องการเช่นนี้แล้ว ต่อไปนี้เราจึงจะได้ศึกษาดูเสียเลยว่า T-Group นั้น มีลักษณะทั่ว ๆ ไปอย่างไร

ปกติเมื่อเกิดการรวมกลุ่มบุคคลขึ้นโดยปราศจากวาระการประชุม ระเบียบการ หรือจุดมุ่งหมายแน่นอนแล้ว ย่อมเกิดความเคลิ้งคล้างงงงันขึ้นกับสมาชิก ไม่รู้ว่าจะทำอะไร ช่องว่าง (Vacuum) เช่นนี้เอง ย่อมเป็นโอกาสของคนที่มีแววช่างพูด พูดเก่ง หรือกล้าพูด แสดงตัวออกมาก่อน ออกความเห็นตามที่ตนคิดว่าควรจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ หรือกล่าวได้ว่า ผู้นำตามธรรมชาติได้เกิดขึ้นแล้ว (Natural Leader) ยิ่งมีบุคคลพวกนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด บุคคลอีกประเภทหนึ่งซึ่งเป็นพวกไม่ค่อยยอมพูดอะไร (Reticent) ก็มักจะมีปฏิกิริยาไปในทางที่เห็นว่าสภาวการณ์ของกลุ่มที่ปรากฏ (Unstructural Situation) นั้นไม่ได้ความ และถอนตัวจากการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย (Withdrawal) ซึ่งลักษณะที่แสดงออกอาจเป็นไปในรูปของการปิดปากไม่ยอมออกความเห็น (Complete Silence) หรือหากจำเป็นจริง ๆ ก็อาจจะเข้าร่วมด้วยบ้างเท่าที่ตนไม่มีทางจะหลีกเลี่ยงได้เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม แม้ลักษณะของกลุ่มจะเป็นเช่นที่กล่าวข้างต้น แต่การศึกษาโดยใช้ T-Group ยังต้องมีวิทยากร (Trainer) ที่จะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ด้วย บทบาทของวิทยากรที่ว่านี้ก็คือ เป็นผู้สอดแทรกป้อนปัญหาให้กลุ่มตอบในส่วนที่เป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่ปรากฏในขณะใดขณะหนึ่งเป็นระยะ ๆ ไป นอกจากนี้ก็อาจให้ข้อติชม (Comment) ในเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งที่กลุ่มได้กระทำลงไป เช่น วิธีการเริ่มงาน การกำหนดระเบียบวาระการประชุม (Agenda) การตัดสินใจ การเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิก (Participation) เป็นต้น สำหรับการเข้าสอดแทรกกลุ่มเพื่อผลในการประการสุดท้าย (Participation) วิทยากรอาจพูดเป็นเชิงให้ข้อสังเกตว่า

"เออ! เรามานั่งพูดกันนี่ ก็ตั้งชั่วโมงแล้ว ดูซิพวกเรามีกันอยู่ 12 คน สังเกตหรือ

เปล่าว่า สมาชิกของเรา 3 คน ยังไม่เคยปริปากพูดอะไรออกมาเลย เรื่องเป็นอย่างนี้พวกเราเห็นยังไง ผมไม่แน่ใจว่าพวกเราเห็นความสำคัญของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเปล่า"

เมื่อบุคคลในกลุ่มได้ฟังคำถามเช่นนี้ กลุ่มอาจจะเริ่มเงียบงันไปครู่หนึ่ง หรือมิฉะนั้นก็อาจจะมีคำตอบชนิดที่เป็นการตอบโต้ป้องกันสถานภาพของตนเอง (Defensive Retorts) จากหมู่คนช่างพูดก็ได้ ซึ่งลักษณะการโต้ตอบก็มักมีลักษณะคำพูดที่เป็นทำนองที่จะกล่าวต่อไปนี้

คนเราจะต้องมีส่วนร่วม (Participate) ตลอดเวลาหรือ?

เราจะมีส่วนร่วมด้วยการเข้าฟังเท่านั้นไม่ได้รึ? เพราะการที่นาย ก. ไม่ได้พูดอะไรนั้น หมายความว่า เขาไม่ได้เรียนรู้หรือได้ประโยชน์จากการถกอภิปรายกันก็หาไม่

คนต้องเข้ามีส่วนในกลุ่ม เพราะเหตุว่า เขาว่าต้องรวมกันกระนั้นรึ?

คุณเห็นว่าเป็นการสมควรที่จะรบกวนใคร ๆ ให้เขาต้องมาเข้าร่วมออกความคิดเห็นด้วย

เราพบว่า เหตุผลคำพูดต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมีเพียงจะเกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกของการรวมกลุ่มเท่านั้นแต่มันอาจจะเกิดขึ้นอีกในระยะใดระยะหนึ่ง หลังจากนั้นไปแล้วก็ได้เสมอ ฉะนั้น การที่จะให้เกิดความรู้สึกเรื่องร่วมกันออกความคิดเห็นเพื่องานของกลุ่มนี้ จะต้องมีวิธีการที่ทำให้บุคคลในกลุ่มมีความไว้วางใจ (Trust) ในกันและกัน ต้องมีวิธีการยอนตอบ (Feed back) ที่ดี และวิทยากรที่มีบทบาทเหมาะสม และการต้องกระตุ้นเตือนให้เกิด Participation นี้อาจต้องทำตลอดเวลาที่การรวมกลุ่มกัน ข้อเท็จจริงปรากฏว่า บางกลุ่มก็เห็นความสำคัญเอาเมื่อเวลาผ่านไปครึ่งหนึ่งหรือกว่านั้น และบางกลุ่มก็ไม่อาจสามารถข้ามอุปสรรคนี้เพื่อไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มได้ก็มี

เท่าที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ยอมแสดงให้เห็นว่า Participation มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องอย่างกว้างขวางจาก T-Group หรือ T-Group เป็นลู่ทางทำให้เกิดมาซึ่ง

ปัญหาจึงมีอยู่ต่อไปว่า "เราจะต้อง Participate กันทำไม?" เพื่อตอบปัญหานี้ ทั้งวิทยากรและสมาชิกกลุ่มควรมีความเข้าใจร่วมกันว่าที่ต้องการให้มี Participation นั้น ก็เพราะ

1. ต้องการให้มีโอกาสใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีในกลุ่มโดยทั่วถึง (To tap the total Resources of the Group)

สมมติฐานขั้นแรกของการทำงานโดยอาศัยกลุ่มนั้น ก็เพื่อจะให้ได้คุณภาพในการแก้ปัญหา

การตัดสินตกลงใจที่สูง โดยวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน (Collective Action) อย่างไรก็ตาม แม้เราจะได้รู้สิ่งนี้แล้ว แต่พฤติกรรมของกลุ่มแสดงให้เห็นบ่อย ๆ ว่า ไม่ค่อยได้ใช้สมมติฐานนี้เท่าใด เป็นผลให้ทรัพยากรของกลุ่มไม่ได้รับการนำมาใช้ให้เต็มที่ เป็นการสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ อย่างไรก็ตาม เมื่อเราใช้เทคนิคของ T-Group จะเห็นว่าเรามีโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้ามีส่วนร่วมในงานของกลุ่มอย่างเต็มที่และเสมอหน้ากัน โดยสมาชิกแต่ละคนช่วยกันในบทบาทที่เรียกว่า "Gate-Keeping Role" เช่น กล่าวว่า "เอ, เรายังไม่ได้ยินคุณ ข.พูดเรื่องนี้เลยนะ คุณ ข. รู้สึกอย่างไรน้า เรื่องที่เรากำลังพูดอยู่นี่นะ?" ถ้ากลุ่มสามารถทำได้เช่นนี้เรื่อย ๆ ก็จะทำให้กลุ่มมีสมรรถนะ (Growth) เกาะกลุมกัน (Cohesion) ทำงานอย่างมีประสิทธิผล

2. ต้องการช่วยสมาชิกที่มีทัศนะถอยหลังให้กลุมเดินหน้า (To help Growth of Recessive members)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า กลุมมักมุ่งในงานอย่างเดียวจนลืมคุณค่าของปัจจัยอย่างอื่นที่มีอยู่ในกลุม และควรจะช่วยกลุมได้เป็นอย่างมาก ซึ่งส่วนสำคัญที่ถูกลืมก็คือ <u>การใช้สมาชิกให้เป็นประโยชน์อย่างถ้วนทั่วทุกตัวคนนั่นเอง</u> ฉะนั้น หากได้คำนึงอยู่เสมอถึงเรื่องนี้ โดยให้สมาชิก Participate ก็เท่ากับเป็นการกระตุ้นให้แต่ละสมาชิกโดยเฉพาะคนขี้อายหูตาสว่าง มีความคิดที่ไม่อยู่ในวงจำกัด (Group)

การทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้ ถือเป็นความสำคัญอันสำคัญ เพราะเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นแล้ว มันจะเกิดขึ้นอีกต่อไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดยั้ง และโดยทำนองเดียวกันถึงเราปล่อยใน Non-Participation คงอยู่ ก็เท่ากับเราปล่อยให้สมาชิกถอยหลังลงเป็นทวีคูณ เป็นการปล่นโอกาสความก้าวหน้าของเขาอย่างเห็นแก่ตัว..... ฉะนั้น งานที่สำคัญอันแรกของกลุ่มก็คือ "ทำลาย Non-participation เพื่อให้เกิด Participation ให้ได้"

3. ช่วยคนพูดเก่งหรือคนช่างพูดให้รู้จักจังหวะการพูด (To aid Growth of the more Verbal members)

คนช่างพูดหรือพูดเก่งมิได้หมายความว่า เป็นผู้อำนวยให้เกิด (Participation) เสมอไป แต่อาจมีผลตรงข้ามได้ ฉะนั้น บุคคลพวกนี้จะต้องเรียนรู้ถึงจังหวะที่ตนควรจะแสดงความคิดเห็นในกลุ่มเหมือนกัน พูดง่าย ๆ ก็คือว่า ศึกษาวิธีการที่จะเปิดโอกาสหรือกระตุ้น หรือสร้างสภาวการให้คนพูดน้อยได้พูดบ้าง เป็นการเรียนการให้ความช่วยเหลือ การฟัง ยอมรับคุณค่าแห่งความคิดข้อเสนอแนะของคนอื่น

4. เพื่อเป็นการแสดงว่าการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ ได้รับการสนับสนุน (To get support for decisions)

ถึงแม้เราจะรู้ว่าโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว T-Group มักไม่ค่อยได้ใช้ในเรื่องที่จะต้องมีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานโครงการหรือเรื่องการเงินที่สำคัญ ๆ (Vital Decisions) แต่กระนั้นก็ตาม โอกาสของการที่จะต้องมีการตัดสินใจตกลงเรื่องอื่น ๆ ก็ยังคงมีอยู่ เช่น ในT-Group อาจต้องมีการตกลงใจหรือขอความเห็นกันว่าจะมีการเลือกหัวข้อหน้ากลุ่ม หรือยอมรับว่าระการประชุมกันหรือไม่ จะพักการประชุมกัน (Break) หรือยัง หรืออะไร ๆ ทำนองนั้น ที่กล่าวมาเห็นว่าเรื่องสำคัญที่กลุ่มได้ศึกษาก็คือเรื่องความสำคัญของ " Consensus" เพราะ " Consensus " นี่เอง ที่เป็นตัวประกันที่ว่ากลุ่มให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่ได้กระทำไปแล้ว ..... " Consensus" นี่เองที่เกิดจาก Participation ..... และ Participation ก็คือ ผลิตผลอันเกิดจาก T-Group

5. เพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงแสดงออก (โดยชัดแจ้ง) และศึกษาว่าความรู้สึกของคนในกลุ่มมีอยู่อย่างไร (To Ventilate and explore feelings)

ในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่มทั่ว ๆ ไป ปกติผู้เกี่ยวข้องมักคำนึงถึงแต่แง่ข้อเท็จจริง เหตุผล ความรู้ ความต่อเนื่อง ฯลฯ ในเรื่องงานเท่านั้น ไม่ค่อยจะได้พิจารณากันถึงว่าความสำเร็จของงานนั้นอยู่ที่คน ซึ่งประกอบด้วยหัวใจ อารมณ์ ความรู้สึก ความอ่อนไหว แต่ตรงกันข้ามในกลุ่มแบบ T-Group เรามีวิธีการให้ทุกคนได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกของตน ให้วิจารณ์พฤติกรรมทั้งที่เป็นของตนและของบุคคลอื่นในกลุ่ม ด้วยวิธีนี้ย่อมเป็นทางให้สมาชิกมีความเข้าใจในกันและกัน เป็นการสร้างและกระชับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเป็นทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้อย่างดียิ่ง เพราะทุกคนต่างมีความรู้สึกว่าขณะนี้ไม่มีใครอีกแล้วที่มีสิ่งเคลือบแฝงอยู่ในใจ หรือปิดบังเอาไว้ เกิดความเป็นกันเอง พูดกันอย่างเปิดอก

ฉะนั้น Participation จึงเป็นกระบวนการระบายและผ่อนคลายอารมณ์ (Catharsis) หรือความรู้สึกอันจำเป็นที่บุคคลต้องมี

6. ต้องการให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ (To build Trust) ในกันและกัน

ในกลุ่มที่มีความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน จะปรากฏว่าสมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าตนมีเสรีในการพูดสิ่งที่ตนต้องการจะพูด โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับปฏิกิริยาสนองตอบที่ไม่ดีในภายหลัง (Recriminatory or ritaliating action) หรืออีกนัยหนึ่ง กลุ่มมีความเปิดเผยต่อกันและกัน รู้สึกสบายใจแม้ว่าจะมีความเห็นเป็นเชิงขัดแย้ง เมื่อไม่ชอบก็แสดงความไม่ชอบ หรือความโกรธออกมาได้โดยมิพักต้องคำนึงว่าคนอื่นจะโกรธ

T - Group เป็นเครื่องมือที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจที่ว่านั้น เมื่อสมาชิกกลุ่มยิ่งมีความเปิดใจกันมากขึ้น มีการเสี่ยงในการหาวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ มากขึ้น (Risk-Taking) มีการเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) มากขึ้น Trust ก็ย่อมมีมากขึ้นตามมาด้วย ฉะนั้น คนที่นั่งเฉย ๆ เหมือนรูปปั้นพระเยซูก็จะเป็นคนประเภทที่คล้ายกับว่าไม่สนใจต่อการที่จะทำให้ตนเองเจริญก้าวหน้า และยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้ขัดขวางความเจริญงอกงามในทางความคิดของกลุ่มด้วย

ฉะนั้น สมาชิกที่ดีของกลุ่มที่ดี เมื่อปรากฏภาพการณ์ที่กล่าวข้างต้นขึ้นในกลุ่ม ก็อย่าพึงนั่งเฉย "ต้องช่วยกัน" ช่วยกันทำให้คนที่นั่งแล้วไม่พูดอะไรนั้น ให้พูดขึ้นมาให้ได้ ..... "ทำไมคุณถึงไม่มาเข้าสังเวียนกับพวกเรา?" ....." คุณเก่งกว่าพวกเราหรือยังไง?" ....." คุณนั่งเฉย ๆ เราจะรู้ยังไงว่าคุณกำลังคิดอะไรอยู่ หรือคุณมีความคิดเห็นเรื่องนี้อย่างไร? "....."

7. เพื่อสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเอง (To build Intimacy)

ข้อเท็จจริงมีว่า ถ้าสมาชิกของ T-Group ยิ่งมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากเท่าใด ประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลจะพึงได้รับจากกันและกัน ก็ยิ่งมีความหมายและเป็นที่น่าพอใจยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่นเดียวกับการก่อให้เกิดซึ่งความเชื่อถือไว้วางใจ การสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองยิ่งขึ้นกับ Participation ด้วย เพราะการที่เราจะรู้จักใครหรือช่วยใครสักคนหนึ่ง ถ้าเขาผู้นั้นนั่งนิ่งไม่ยอมพูดจาพาทีแล้ว เราจะรู้จักเขาได้อย่างไร ..... จะช่วยเขาให้มีความคิดแตกฉานมีความรู้กว้างขวางขึ้นได้อย่างไร

8. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความกล้าเสี่ยงในการริเริ่มต่าง ๆ (To encourage risk-taking)

นักบริหารที่เรียนรู้เรื่อง T-Group ด้วยแต่เพียงการอ่านหนังสือหรือการบรรยายให้ฟังอาจมีความเข้าใจในเรื่องคุณค่าและวัตถุประสงค์ของมันได้ไม่เพียงพอ

มีหลายคนที่อาจมองไม่เห็นว่า T-Group นั้น มีคุณค่าที่สำคัญอันหนึ่งนั่นคือ "ความกล้าในการเสี่ยง" (Risk-taking)

ทั้งนี้ ก็โดยสาเหตุที่ว่า หากคนเราเรียนรู้อะไรไปอย่างหนึ่งแล้ว โดยปกติมักจะไม่สิ้นสุดอยู่เพียงนั้น เพราะมนุษย์นี้มีความอยากไม่สิ้นสุด ..... อยากจะหาวิธีการใหม่ ๆ ทดลองเรื่องอะไรใหม่ ๆ ที่ตนไม่เคยทำมาก่อน โดยเสี่ยงต่อการเสียผลเพื่อให้ได้ประสิทธิผลและความพอใจที่ดีกว่าอยู่เสมอ โดยทำนองเดียวกัน กลุ่มที่สมาชิกไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น แต่ยังมีความประสงค์ที่จะมีความก้าวหน้า (Growth) อยู่ ก็สมควรที่จะลองเสี่ยงเพื่อทำให้เกิด "Participation" ขึ้น

โดยสมาชิกกลุ่มจะต้องสลัดความกลัวต่าง ๆ เสียให้สิ้น เช่น "กลัวคนอื่นเขาจะไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เราจะพูด" "กลัวว่าสิ่งที่จะพูดจะไม่เป็นที่น่าสนใจแก่คนอื่น " เป็นต้น

การเอาชนะความกลัวของแต่ละบุคคลนี้ นอกจากจะเป็นหน้าที่ของเจ้าตัวแล้ว กลุ่มก็ควรจะมีบทบาทให้ความช่วยเหลือเขาได้ และเป็นสิ่งที่กลุ่มควรต้องกระทำด้วย

ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด เป็นข้อสังเกตเรื่อง Participation 8 ประการ ที่ว่า ทำไมคนเราจะต้องมานั่งออกความคิดความเห็นร่วมกัน ..... เมื่อกระทำเช่นนั้นจะเกิดผลดีประการใด ..... เมื่อเห็นว่าเกิดผลดีแล้ว ..... ก็ได้กล่าวไว้ด้วยว่า เราจะทำให้เกิดการร่วมกันออกความคิดเห็นได้อย่างไร? ..... โดยใช้T-Group

THE GROUP

กระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

โดย ร.ต.ประพันธ์ สุนทรมณี
หัวหน้าสาขาวิชาบริหารศาสตร์ ว.ป.ค.

.....

คงไม่มีใครมีความเห็นแย้งเป็นอย่างอื่น หากจะกล่าวว่า การเป็นนักบริหารภายใต้ภาวะแวดล้อมปัจจุบันก็คือ "การเป็นตัวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง"(Change agents) เพื่อให้ปรากฏสิ่งที่ดีไปกว่าที่เป็นอยู่เดิม

ถึงจะมีนักบริหารจำนวนมากที่มีความเก่งกาจสามารถในเรื่องนี้ ก็มีไม่น้อยที่ยังประสบปัญหาในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

Joseph W. Hollis และ Frank H. Krause ได้อาศัยเหตุผลและหลักการทางแง่จิตวิทยาโดยทั่ว ๆ ไป ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุแห่งปัญหานั้น ก็ปรากฏโดยยอพอกล่าวเป็นการสรุปได้ว่า ความไม่ประสบผลในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นเพราะผู้ที่เกี่ยวข้องหรือฝ่ายที่จะต้องรับผลของการเปลี่ยนแปลง

1. มีความรู้สึกเป็นประการแรกว่า ลู่ทางหรือสิ่งที่เสนอมานั้น เป็นสิ่งที่ไหม่ต่อพวกเขา ... เขาเกรงว่าจะพบกับความเสี่ยงเสียมากกว่าพบความสำเร็จ (Fear to failure)

2. เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงทั้งทางร่างกาย จิตใจ และเสถียรภาพที่มีต่ออาชีพ ตำแหน่ง ฯลฯ เพราะการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเสี่ยงแฝงอยู่ (Insecurity)

3. เกรงว่าสิ่งเสนอใหม่จะขัดกับศักยภาพและบุคลิกแห่งตน (Momentum of consistency) เช่น การเสนอให้นักปฏิบัติ (ซึ่งในอดีตไม่เคยคุ้นกับวิชาการ) หันมาใช้หลักวิชาประกอบในการดำเนินงานก็ย่อมเกิดความรู้สึกต่อต้าน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถคงสถานภาพ ความสามารถเดิมที่ตนถนัดไว้

4. ไม่ได้รับทราบถึงเหตุผลความเป็นมา .... ไม่ได้รับการฝึก ศึกษาให้เกิดความเข้าใจอย่างเพียงพอมากก่อน (Lack of information)

5. ไม่ทราบว่า ระหว่างแนวเดิมกับทางเลือกที่เสนอใหม่ อันไหนจะให้อำนาจความรับผิดชอบแก่เขาดีกว่ากัน หรืออาจเป็นเพราะไม่ทราบว่าอำนาจความรับผิดชอบตามแนวทางใหม่นั้นจะกำหนดไว้ให้สำหรับเขาแค่ไหน ผลดีผลเสียจะมีแก่เขาเพียงใด (Unsureness of authority)

6. ไม่ตระหนักถึงความสำคัญและไม่คอยได้ใช้กระบวนการตัดสินใจในการดำเนินชีพเป็นประจำ การขาดสิ่งนี้ก็เท่ากับขาดเครื่องช่วยสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะการตัดสินใจ

ตกลงใจ โดยใช้กระบวนการเท่านั้นที่จะเปิดช่องทางให้บุคคลมีโอกาสแสดงความเด่นของตน (Ego-involvement)และเป็นผลต่อเนื่องให้เขาผูกพันตนเองเข้ากับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กำลังทำอยู่ได้

โดยสรุปเหตุที่ทำให้เกิดผลที่ว่ามาเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า หลักประการแรกของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงคือ การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการ

การไม่อยากประสบกับความสูญเสียและความไม่มั่นคงในเสถียรภาพก็เพราะเขาไม่ต้องการให้สิ่งเหล่านี้ประจักษ์ต่อสายตาชนที่เขามีพันธะความผูกพันทางสังคมอยู่ ..... จะแก้ปัญหาข้อนี้ได้ หลักประการที่สองจึงต้องมีว่า การเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาพร้อม ๆ กัน-ไปทั้งระบบ (Total system) รวมทั้งคน เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ..... ความผิดพลาด (หากจะเกิดมี) ในกระบวนการย่อมไม่ทำให้ใครคนใดคนหนึ่งเสียหน้าเพียงคนเดียวต่อสาธารณชน

หลักการทั้งสองจะเดินไปด้วยดีถ้าหากเรามีหลักประการที่สามมาประกอบ นั่นคือต้องมีมาตรการหาทางให้ได้มาซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) อันเป็นความรู้สึกนึกคิดของฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทำอยู่ทุกระยะ ทั้งนี้ เพื่อสามารถติดเติมเสริมแต่งแนวทางที่เสนอใหม่ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่ง ๆ ขึ้นไปได้เรื่อย ๆ

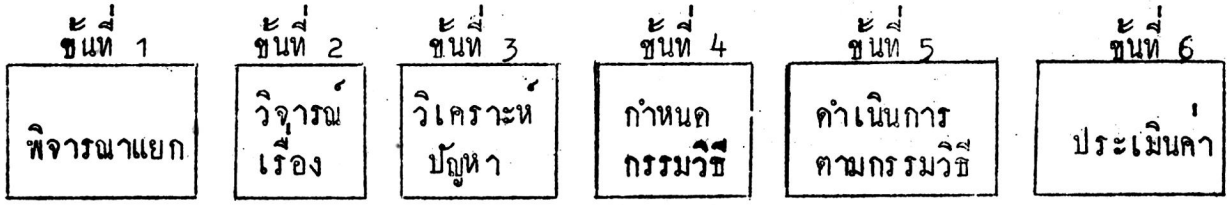
ประการสุดท้าย เมื่อได้ดำเนินการไปครบวงรอบนี้ ผลประเมินย่อมชี้ช่องสำหรับให้มีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงอันเดียวกัน หรืออันอื่น ๆ ต่อไปด้วย (Cycling-recycling concept)

ก. รูปแบบทั่วไปที่นำมาใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลง

ความไม่ประสบผลในการเปลี่ยนแปลงเท่าที่เป็นมาในอดีต สาเหตุหนึ่งก็คือ การไม่คำนึงถึงแง่จิตวิทยาการดำเนินการ (Psychological aspect) ดังได้กล่าวมาแล้วและที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งจะได้กล่าวต่อไป ก็คือ การดำเนินการขาดการอิงระบบ (System concept) แม้จะปรากฏอยู่บ้างว่า ได้ปฏิบัติตามหลักการบางอย่างก็ตาม

1. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยแยกพิจารณาองค์ประกอบและขั้นตอนเป็นเรื่อง ๆ (Compartmentalized model) ดังภาพที่ 1

(ภาพที่ 1)



ตามรูปแบบนี้ การพิจารณาวางอยู่บนสมมติฐานที่ว่าแต่ละเรื่องละตอนเป็นอิสระ ไม่ส่งผลกระทบและขึ้นต่อกันและกัน

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยอิงหลักเหตุผลความต่อเนื่อง (Straight progress model)

แบบนี้ใช้กันมากในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม โดยถือกันว่าถ้าการเปลี่ยนแปลงอันหนึ่งไม่ได้ถูกทำให้เกิดขึ้นเสียก่อนแล้ว การเปลี่ยนแปลงอันที่สองจะไม่มีทางทำให้เกิดขึ้นได้ ทำนองเดียวกัน ถ้าการเปลี่ยนแปลงอย่างที่สองยังทำไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงอย่างที่สามก็ยังไม่มีทางทำ เป็นต้น

(ภาพที่ 2)

สถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ —ต้องการ→ การเปลี่ยนแปลงเรื่องที่ 1 —จึงนำไปสู่→ การเปลี่ยนแปลงเรื่องที่ 2 —นำไปสู่→ การเปลี่ยนแปลงเรื่องที่ 3

3. การเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยแนวเดิมเป็นหลัก (Repetitive model) โดยยึดอยู่บนความเชื่อที่ว่า ความสำเร็จแต่เก่าก่อนยอมนำความสำเร็จมาสู่ปัจจุบันที่เป็นเรื่องอย่างเดียวกันได้ การดำเนินตามแนวความคิดนี้ จึงเป็นภาพดำเนินการปรากฏดังภาพที่ 3

(ภาพที่ 3)

ดำเนินการเพื่อให้ทราบสถานการณ์หรือสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง	ตรวจสอบดูแนวการเปลี่ยนแปลงที่ทำมาแล้วในเรื่องเดียวกันที่เห็นว่าน่าจะนำมาใช้ได้
ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่ได้เลือกไว้นั้น	พิจารณาเลือกแนวการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลมาแล้วที่เห็นว่าดีที่สุด

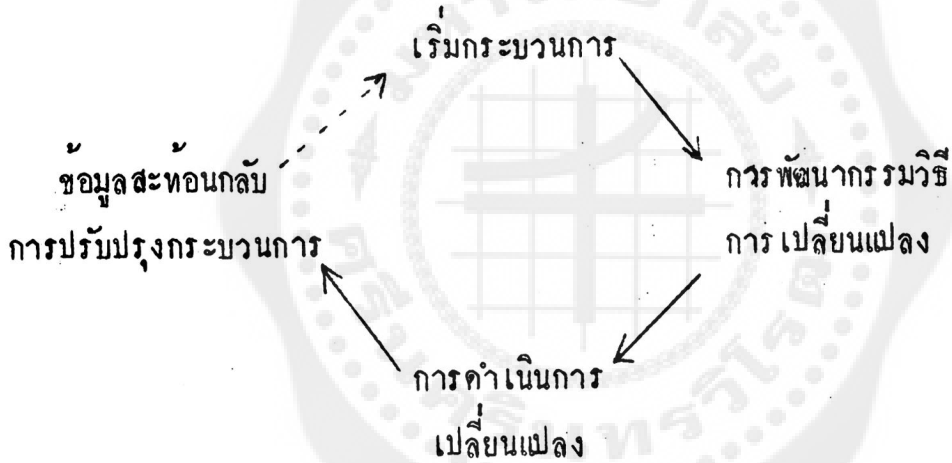
ข. พิจารณารูปแบบในแง่ทฤษฎีที่ควรเป็น (Theoretical model)

1. การเปลี่ยนแปลงโดยรูปแบบทางทฤษฎี

จากการที่ได้พิจารณามาแล้วทั้ง 3 รูปแบบนี้ ทั้ง Hollis และ Krause ต่างมีความเห็นร่วมกันว่าน่าจะมีรูปแบบการดำเนินการที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปกว่าได้ จึงได้ร่วมกันคิดค้นรูปแบบทางทฤษฎีที่เกี่ยวกับการนี้ขึ้น เรียกว่า "Hollis-Krause theoretical model" ซึ่งมีหลักทั้ง 4 ประการในด้านการเปลี่ยนแปลง ดังได้สาธยายมาแล้วข้างต้น เป็นองค์ประกอบแฝงอยู่ด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยระบบ (Schematic model) ตามความคิดในข้อ ข. 1 นี้ถือว่า ส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆไปย่อมประกอบด้วยมาตรการใหญ่ ๆ 4 อย่างประกอบกันอย่างมีระบบดังภาพที่ 4

(ภาพที่ 4)



1. มาตรการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งร่วมกันเริ่มกระบวนดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง (Initiators)

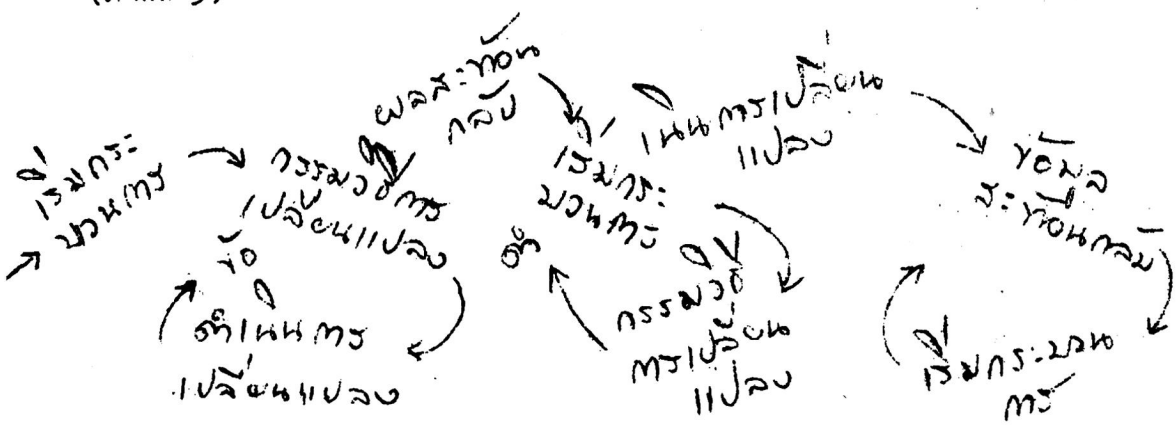
2. มาตรการของบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบกำหนดกรรมวิธีในการเปลี่ยนแปลง (Procedural developers)

3. มาตรการการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง (Implementation)

4. ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ทั้งที่เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนลักษณะดำเนินการเพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป (Modifier)

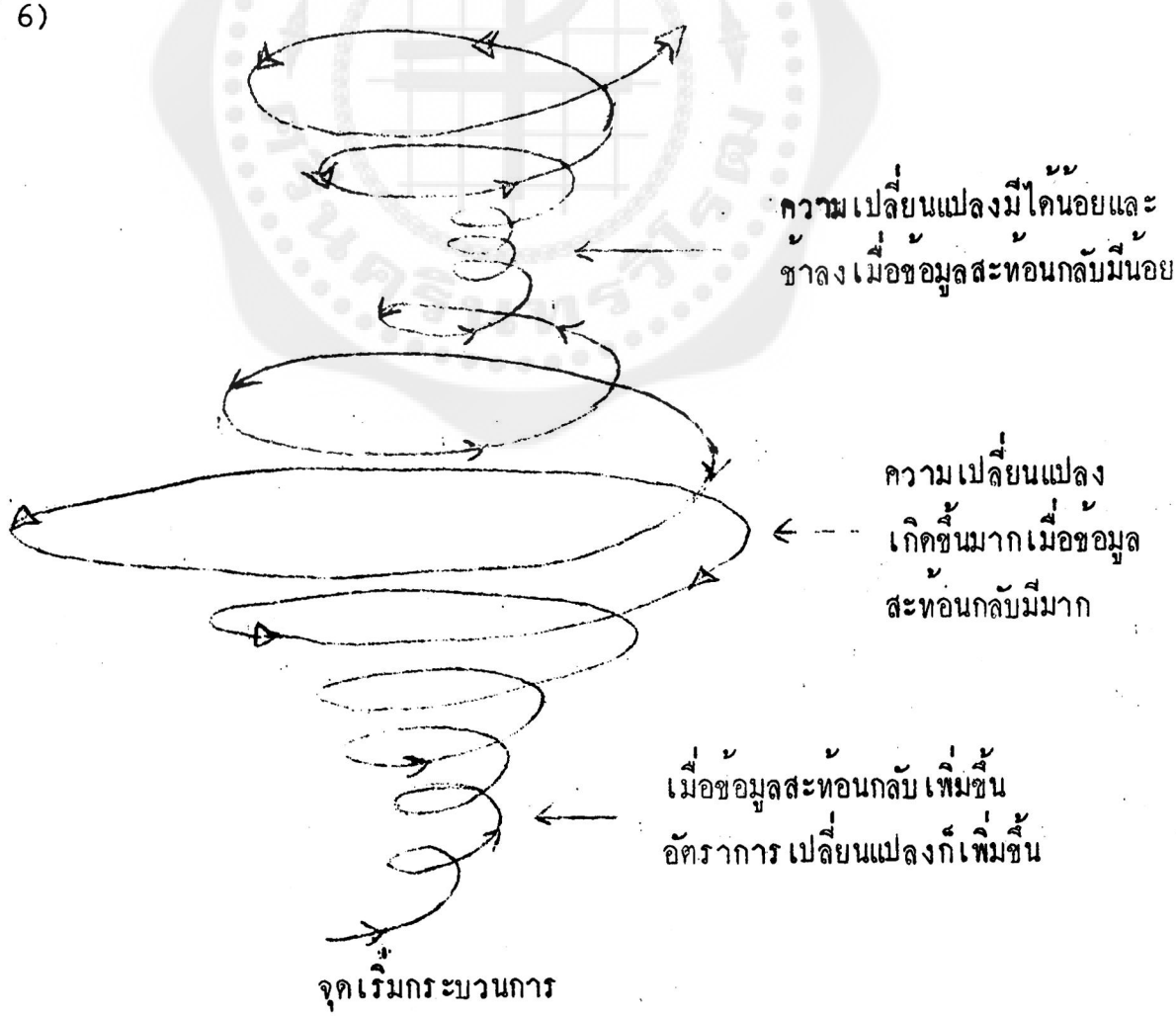
โดยข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ (Process in action) รูปกระบวนการหาได้มีสภาพหยุดนิ่งดังภาพที่ 4 ไม่ หากแต่เคลื่อนไหว (Dynamics) ไปในลักษณะที่เป็นดังภาพที่ 5

(ภาพที่ 5)



สิ่งที่น่าสังเกตก็คือ ถ้าหากข้อมูลสะท้อนกลับยิ่งมีมากเท่าไร คนมีความเปิดใจ (Openess) กันมากขึ้น ยิ่งทำให้มีแนวโน้มที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้นเท่านั้น และในทางตรงข้าม ถ้าข้อมูลสะท้อนกลับน้อยลง ความเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังก็ย่อมน้อยลงด้วย ดังภาพที่ 6

(ภาพที่ 6)



ค. แนวความคิดในการประยุกต์รูปแบบทางทฤษฎี

1. การเริ่มกระบวนการ (Initiators of action) มีสิ่งที่ควรพิจารณาประกอบดังนี้

1.1 ต้องมีการเสี่ยงในทางที่คิดว่า เมื่อเสี่ยงแล้วจะมีผลในทางที่เป็นไปได้และเป็นผลดี (Calculated risk)

1.2 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันจากการเข้ามีส่วนร่วมนั้นว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับเขา (His frame of reference)

1.3 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าร่วมรู้ให้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น การวางแผน และการดำเนินงานเป็นลำดับไป (Involvement)

หากปรากฏการต่อต้าน ต้องยอมรับ และมีการบันทึกไว้เพื่อถือเป็นทางเลือกดำเนินการที่จะต้องพิจารณาต่อไปอีกแนวทางหนึ่ง แทนที่จะขจัดตัดทิ้งไป

1.4 การพิจารณางานการเปลี่ยนแปลงต้องมองให้ครอบคลุมทั้งระบบ (The total systems) ทั้งนี้ เพราะผลการเปลี่ยนแปลง ณ จุดหนึ่งพื้นที่ใดในทางการบริหารย่อมส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่น ๆ ด้วย

1.5 พึงระลึกไว้ว่า คนต้องการระยะเวลาที่จะปรับตัวทำความเข้าใจกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ทุกวัน จะหวังให้เป็นเสมือน "ตัดกางเกงตอนเช้าแล้วให้ใส่ได้ตอนเย็นนั้น" ยากมาก

1.6 ต้องพิจารณาทางเลือก เพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้หลาย ๆ ทาง โดยพิจารณาทั้งแง่ดีแง่เสียเพื่อหาทางตัดสินใจเลือกเอาว่าอันใดดีที่สุด (Alternatives) ต่อไป

2. การกำหนดกรรมวิธีในการเปลี่ยนแปลงมีเรื่องควรพิจารณา ดังนี้ (Procedural developers)

2.1 ตัดสินใจเลือกแนวทาง (Alternatives) ที่ดีที่สุด และการตัดสินใจนี้ควรเป็นไปในลักษณะลงความเห็นร่วมกัน (Concensus) เพื่อให้เกิดทัศนคติในทางสนับสนุน (Positive attitude) ต่อการดำเนินงานขั้นต่อไป

2.2 ต้องสร้างความปลงใจรับผิดชอบ (Commitment) แก่ทุกฝ่ายเพื่อประกันการได้มาซึ่งระยะเวลาดำเนินการ พลังงานที่ต้องใช้และทรัพยากรตามประเภทและจำนวนที่ต้องการ

2.3 วางแผนดำเนินการร่วมกัน (Outline procedures) เพื่อทุกฝ่ายเข้ารับภาระหน้าที่ขั้นตอนที่เป็นของตน ๆ เป็นการเสริมความปลงใจรับผิดชอบให้สูงขึ้นอีกขั้นหนึ่ง

3. การดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง (Implementation) มีข้อความพิจารณาประกอบคือ

3.1 เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะความเปลี่ยนแปลง บางครั้งต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสม (Training) โดยรวดเร็ว หากล่าช้า "ความกลัวต่อความล้มเหลว" จะเข้ามาแทนที่ในความรู้สึกของบุคคลเสียก่อน และทั่วให้ยากแก่การเสนอแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงขึ้นไปอีก

3.2 เมื่อถึงขั้นดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลต่าง ๆ จะต้องเข้ามาสู่การพิจารณาเพื่อหาทางประคับประคองหรือปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิผลอยู่เสมอ .... จะต้องมีการพิจารณารับฟังทั้งทางความคิดเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Start action)

3.3 ควรมีการคาดผลล่วงหน้าหรือแสดงผลดีที่ปรากฏแก่ทุก ๆ ฝ่ายในโอกาสอันควรและถูกจังหวะ

3.4 นอกจาก "ฝ่ายใน" จะต้องรวมรู้เรื่องต่าง ๆ ในกระบวนการแล้ว ความจำเป็นที่จะให้ได้ข้อมูลจากบุคคลหรือส่วนงานที่มีความชำนาญการหรือที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง ทางอ้อม ซึ่งตั้งอยู่ภายนอก (Involve and consult with others) ก็มีความจำเป็นไม่น้อยถการปรับปรุงพัฒนากระบวนการ

โดยสรุปกล่าวได้ว่า "กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล"
1) ต้องการการเสี่ยงที่มีเหตุมีผลแล้วพิจารณาวิเคราะห์สถานการณ์ 2) ในทางที่ทุกฝ่ายสามารถเข้าใจได้ 3) แล้วกำหนดทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุด 4) โดยอาศัยหลักสร้างให้เกิดความปลงใจรับผิดชอบ 5) ร่วมกันวางแผน 6) ฝึกอบรม 7) ดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงและ 8) ปรับปรุงกระบวนงานการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ให้ดีขึ้น

กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมหาจุดสุดขั้นไม่ได้ ตราบใดที่สถานการณ์ยังมีความเคลื่อนไหวอยู่

.....

หมายเหตุ

Joseph W. Hollis เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา ที่ปรึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาเอก และศาสตราจารย์สอนวิชาด้าน Psychology-counseling แห่งมหาวิทยาลัย Ball State

นอกจากประจำตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เขายังทำงานในฐานะเป็นที่ปรึกษาให้กับสถาบันการศึกษา และองค์การภายนอกอีกหลายแห่ง ปัจจุบันถือได้ว่าเขาเป็นนักค้นคว้าวิจัยและนักเขียนอาชีพด้วย

ขณะนี้ (1973) เขากำลังศึกษาเป็นการเฉพาะในเรื่องลักษณะและการวัดขนาดของลักษณะความปลงใจรับผิดชอบ (Commitment) ของบุคคลอยู่

Frank H. Krause เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ สอนลักษณะวิชาเดียวกันกับ Hollis เขามีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในงานสาขาบุคลากร และ Counseling และอุทิศความพยายามอย่างใหญ่หลวงต่อการค้นคว้าหาทางที่ดีที่สุดที่จะพัฒนาคนที่มีความประสงค์ทำงานเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น

ทั้งสองนี้เป็นผู้มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก.

.....

หน่วยบริการสื่อการสอนในโรงเรียน

ดร. เปรื่อง กุมุท

ความนำ

ในปัจจุบันนี้ โรงเรียนประถมศึกษาเป็นอันมากตื่นตัวและตระหนักในความสำคัญและจำเป็นของการใช้สื่อการสอน ดังที่ผู้เขียนได้รับจดหมายจากโรงเรียนเหล่านี้ ทุกมุมของประเทศไทย จากครูใหญ่ขอให้ช่วยจัดส่งอุปกรณ์การสอนที่นิสิตทำขึ้น และให้ภาควิชาไว้ไปให้บ้าง เพราะมีความขาดแคลน จดหมายทำนองนี้ยังคงอยู่ในแฟ้มเป็นปึก ทางภาควิชาสามารถส่งไปให้ได้เพียงไม่กี่รายในรอบปีที่ผ่านมา แสดงว่าความต้องการมีสูงจนเราไม่สามารถสนองความต้องการได้

นี่คือปัญหา ปัญหาของการขาดแคลนสื่อการสอน ซึ่งมองในแง่ของการบริหารแล้ว เป็นเรื่องที่มีมานาน และดูเหมือนจะไม่มีที่สิ้นสุด และน่าจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาที่ถาวรกันอย่างเอาจริงเอาจังเสียทีกระมัง

แนวความคิดในการจัดหน่วยบริการสื่อการสอนในโรงเรียน

ทางแก้ปัญหาการขาดแคลนสื่อการสอนในโรงเรียนนั้น ไม่อาจกระทำได้ด้วยเพียงการใช้จ่ายงบประมาณเล็กน้อยที่ได้รับประจำปีเท่านั้น เพราะมันเป็นเพียงค่าชอล์ค ไม้บรรทัดยาว วงเวียน ที่จะเป็นสื่อการสอนโดยตรง เช่น แผนภูมิ ลูกโลก แผนที่ ก็เพียงอย่างละไม่กี่ชิ้น และมักไม่ตรงกับจุดประสงค์ของการสอนเท่าใดนัก แม้แต่การแก้ปัญหานี้ด้วยวิธีขอไปตามสถาบันต่าง ๆ ก็เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงและตรงไปตรงมา

ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยเหนือขึ้นไปน่าจะเผชิญกับความจริงที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้ ตราบใดที่ปรารถนาจะเห็นว่าการศึกษาระดับประถมศึกษามีคุณภาพ นั่นคือ จะต้อง (๑) วิเคราะห์แจกแจงปัญหาว่า ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งต้องขุดค้นหาข้อมูลของปัญหากันพอสมควร (๒) วางแผนการแก้ปัญหา ว่ามีทางทำได้อย่างไรบ้าง ทั้งระยะสั้น ระยะยาว จะต้องประสานงานหรือขอความช่วยเหลือสนับสนุนจากที่ใด อย่างไร (๓) ดำเนินการตามแผน ซึ่งอาจทำในขอบข่ายที่พอจะทำได้สำเร็จเป็นอย่าง ๆ ไป จนกว่าในที่สุดจะเต็มรูป และ (๔) ประเมินผลระยะสั้นระยะยาวต่อเนื่องอยู่มิได้ขาด เพื่อหาทางปรับปรุงงานบริการด้านสื่อการสอนให้มีประสิทธิภาพ

แนวความคิดที่ ๑ "การทำโครงการบริการสื่อการสอนในโรงเรียน"

โรงเรียนแต่ละโรง ควรจัดตั้ง "หน่วย" บริการสื่อการสอนขึ้นเช่นเดียวกับห้องสมุด การจัดตั้งนี้ต้องไม่ใช่เรื่องสมัครเล่น แต่เป็นเรื่องที่กรมหรือกระทรวงกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรทุกโรงเรียนต้องมี และได้รับความสนับสนุนเป็นทางการจากหน่วยเหนือ เพื่อทำหน้าที่บริการสื่อการสอนให้แก่ครูทั้งหลายที่สอนอยู่ในโรงเรียน และแก่งานบริหารของโรงเรียนด้วย โดยอาจจำแนกบริการของ "หน่วย" นี้ออกได้ดังต่อไปนี้

๑. <u>บริการแบบห้องสมุด</u> ได้แก่การจัดหา เก็บ บำรุงรักษาและให้ยืมสื่อการสอนเพื่อการศึกษาค้นคว้า

๒. <u>บริการทางเทคนิค</u> ได้แก่การจัดหา บำรุงรักษา ให้ยืม และช่วยเหลือในการใช้เครื่องมือโสตทัศนะต่าง ๆ ในการสอนของครูในโรงเรียน

๓. <u>บริการด้านการผลิต</u> ได้แก่การสร้างทำอุปกรณ์การสอน ตามความประสงค์ของครู หรือเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างอุปกรณ์การสอนเองโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ในหน่วยงานนี้ เช่น การผึกภาพ การทำบัตรคำ แผนภูมิ และอื่น ๆ รวมทั้งการถ่ายภาพด้วยก็ได้

๔. <u>บริการคำแนะนำการปรึกษาหารือและจัดฝึกอบรม</u> บริการนี้ทำในรูปของการให้คำแนะนำรายบุคคลอย่างเป็นกันเองเมื่อมีปัญหา หรือในรูปของการอบรมครูประจำการในด้านการผลิตและการใช้อุปกรณ์การสอนต่าง ๆ

๕. <u>บริการด้านประชาสัมพันธ์</u> ได้แก่การพิมพ์อนุสาร เผยแพร่งานของโรงเรียน การจัดป้าย การถ่ายภาพ เพื่อทำหนังสือโรงเรียนและอื่น ๆ

ผู้ที่จะได้รับประโยชน์ของหน่วยงานนี้ในโรงเรียน ก็คือ นักเรียน ครู และครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบที่จะทำให้ความดำรินี้สำเร็จขึ้นมาได้ย่อมอยู่ที่ (๑) นโยบาย (๒) การดำเนินงาน (๓) งบประมาณ (๔) สถานที่ (๕) บุคลากร ซึ่งผู้เขียนคิดว่าไม่จำเป็นต้องพูดถึงรายละเอียดในเรื่องเหล่านี้ เพราะท่านผู้บริหารทั้งหลายรู้ดีกว่าอยู่แล้วว่าจะจัดการอย่างไร นอกจากจะขอประชาสัมพันธ์สักเล็กน้อยในเรื่องของบุคลากร

บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะเป็นในรูปของการกำหนดตัว หรือตั้งเป็นคณะกรรมการก็ตาม ควรจะได้พิจารณาถึงความเหมาะสมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในสายงาน ความสามารถในการทำงาน อัตราชั่วโมงการสอน เป็นต้น ขณะนี้ ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เปิดสอนวิชาเอก และวิชาโทเทคโนโลยีทางการศึกษาขึ้น เพื่อผลิตบัณฑิตปริญญาตรีที่มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิคต่าง ๆ อย่างเข้มข้น ที่จะบริหารงานและดำเนินการบริการใน

รูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วได้เป็นอย่างดี หากกรมกองของกระทรวงต่าง ๆ โดยเฉพาะของกระทรวงศึกษาธิการจะมีอัตราตั้งไว้สำหรับบุคลากรทางด้านนี้ ในอีก ๑ ปีข้างหน้า ก็จะสามารถดำเนินการไปได้เลย

<u>แนวความคิดที่ ๒</u> "การจัดหน่วยบริการสื่อการสอนสำหรับกลุ่มโรงเรียน"

นอกจากโรงเรียนแต่ละโรง จะตั้งหน่วยบริการสื่อการสอนขึ้นเอง โรงเรียนที่รวมกันเป็นกลุ่มโรงเรียนจะจัดตั้งเป็น "หน่วยบริการกลาง" สื่อการสอนขึ้น ซึ่งหากทำได้จะด้วยกลวิธีใดก็ตาม ทั้งในด้านการประสานงานและการดำเนินการ ตลอดจนงบประมาณ ก็จะเป็นผลดีขึ้นมาหลายประการเกี่ยวกับการบริหารและการส่งเสริมคุณภาพของการศึกษา เป็นต้นว่า (๑) ทำให้มีการแลกเปลี่ยนและหมุนเวียนสื่อการสอนระหว่างโรงเรียนในกลุ่มอย่างทั่วถึง (๒) ทำให้สามารถยกมาตรฐานคุณภาพของการศึกษาได้ทัดเทียมกัน (๓) ทำให้ประหยัด โดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์ที่ราคาแพงหากต่างแห่งต่างซื้อ จะสิ้นเปลืองและใช้ไม่คุ้มค่า

เรื่องนี้ในท้องที่บางจังหวัดได้เคลื่อนไหวแล้ว เช่นที่จังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย ซึ่งผู้เขียนเคยไปให้ข้อคิดเห็นในหลักการบางอย่างไว้ และโดยเฉพาะที่สำคัญคือ งานโครงการนี้จะไปรอดได้นั้น ก่อนอื่นก็คือต้องทำจริงและการจะทำจริงได้ ก็ต้องเริ่มที่หน่วยงานอย่างนี้ มีปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในนโยบาย กฎ หรือระเบียบของหน่วยบริหารงานระดับกรมหรือกระทรวง ส่วนเรื่องที่ตามมาคือ การจัดองค์การ บุคลากร การดำเนินงาน และงบประมาณ ตลอดจนการตัดสินใจว่าหน่วยนี้จะเป็นเอกเทศหรืออยู่ที่ใดที่หนึ่งในโรงเรียนของกลุ่มนั้น ก็จะได้ทำกันต่อไป ด้วยความมั่นใจว่าเรื่องนี้มันมีอยู่ในโลกของการศึกษาของไทยเรา ไม่ใช่เรื่องสมัครเล่น แบบใครใครทำทำ มันอาจดำเนินไปไม่ตลอด หรือราบรื่น ในที่สุดจะเป็นการสูญเสียเปล่าทั้งในด้านวัตถุ เวลา ค่าใช้จ่ายและจิตใจ ของคนที่เกี่ยวข้อง อันไม่เป็นผลดีเลย

ผู้เขียนขอเสนอไว้เพียง ๒ ประเด็นเท่านั้น เท่าที่คิดว่าจะเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนสื่อการสอน และยกมาตรฐานคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาที่เกี่ยวกับบริการการศึกษาทางด้านสื่อการสอน ปัญหาหากจะเกิดต่อจากความคิดนี้ ผู้เขียนคิดว่าคงไม่เหลือความสามารถของผู้บริหารทั้งหลายไปได้เป็นแน่แท้

การแนะแนวในระดับประถมศึกษา

ดร. วชิรญา บัวศรี

ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา

เมื่อพูดถึงการแนะแนวในโรงเรียนนั้น คนส่วนมากมักนึกถึงการแนะแนวศึกษาต่อหรือการแนะแนวอาชีพ หรือไม่ก็นึกถึงภาพเด็กมีปัญหามาขอรับบริการให้คำปรึกษา ดังนั้น จึงมีผู้เข้าใจผิดว่า เด็กนักเรียนระดับประถมศึกษานั้นยังไม่จำเป็นที่จะได้รับบริการแนะแนว คอยให้ขึ้นไปอยู่ชั้นมัธยมเสียก่อนจึงค่อยคิดถึงเรื่องเรียนต่อ เรื่องอาชีพ ในด้านปัญหาส่วนตัวนั้นก็คงไม่มีอะไรมากเพราะยังเด็กอยู่ ผู้ที่มีความคิดเห็นเช่นนี้นับได้ว่ายังไม่เข้าใจถึงปรัชญาของการแนะแนวอย่างแท้จริง

ตามหลักจิตวิทยานั้น การพัฒนาบุคลิกภาพเริ่มมาตั้งแต่วัยทารกจนถึงวัยผู้ใหญ่ ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็กส่วนใหญ่นั้นมีรากฐานมาตั้งแต่เด็กยังเล็ก ทัศนคติและค่านิยมส่วนมากจะได้รับการปลูกฝังในระยะที่เด็กกำลังเจริญเติบโตและเรียนอยู่ในระดับประถมศึกษา ผู้บริหารและครูในโรงเรียนจะต้องพยายามจัดสภาพแวดล้อมและสภาพการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยก่อให้เด็กเกิดทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและสังคม เห็นตัวเองมีค่าและมีความมั่นใจในตนเอง ปัญหาการปรับตัวของเด็กในระดับประถมศึกษาส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการเรียนรู้ที่จะอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยพยายามหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เด็กที่รู้สึกตัวว่าไม่มีใครรัก ไม่มีคนเห็นใจนานเข้าก็จะไม่สามารถรับความรักหรือให้ความรักแก่ใครได้จนถึงขั้นแสดงอาการก้าวร้าวรุนแรง แม้แต่กับคนที่หวังดีและพยายามจะช่วยเขา ดังที่จะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของเด็กวัยรุ่น ผู้ที่มิได้รับการเอาใจใส่ให้ความอบอุ่นใจเมื่อเขายังอยู่ในวัยเด็กประถมนั่นเอง ผู้บริหารและครูระดับประถมศึกษาจะต้องยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องสนใจเด็กในความรับผิดชอบและเริ่มให้บริการแนะแนวเพื่อช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพของเด็กทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา สิ่งใดที่จะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาของเด็กก็ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาขึ้น หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็หาทางแก้ไขโดยรีบด่วน ก่อนที่จะสายเกินไปจนแก้ไม่ได้

บทบาทของครูแนะแนวในโรงเรียนประถมศึกษานั้นต่างกับครูแนะแนวในสถาบันการศึกษาระดับอื่น กล่าวคือ

๑. บทบาทในฐานะที่ปรึกษาของผู้บริหาร และครูประจำชั้น ในด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับเด็ก ครูแนะแนวได้ศึกษามาทางด้านนี้โดยเฉพาะ จะต้องนำความรู้ความชำนาญที่ได้มาช่วยเพื่อนครูและผู้บริหารในการแก้ปัญหาทางพฤติกรรมของเด็ก ครูประจำชั้นในระดับประถมนั้นเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเด็กมากที่สุด และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อเด็กมากที่สุดในโรงเรียน ถ้าหากครูประจำชั้นมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมหรือใช้วิธีการสอนอันเป็นผลเสียต่อสุขภาพจิตของเด็ก เช่น เกรี้ยวกราดกับเด็กเกินไป อารมณ์เสียแล้วมาแสดงกิริยาไม่สมควรกับเด็ก ขู่เข็ญ ฯลฯ ครูแนะแนวในฐานะผู้เชี่ยวชาญในด้านสุขภาพจิต ก็ควรจะหาทางแก้ไขโดยขอความร่วมมือจากครูและผู้บริหาร จัดรายการอภิปรายว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไรดี หรือถ้าเป็นไปได้ก็ทำการช่วยเหลือครูผู้มีปัญหาโดยการให้คำปรึกษาหาทางปรับปรุงสุขภาพจิต ดังนี้เป็นต้น

๒. บทบาทในฐานะเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ในการติดต่อกับผู้ปกครองของเด็ก เพราะการแก้ปัญหาของเด็กระดับประถมศึกษานั้น พ่อแม่ผู้ปกครองต้องให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด ผู้บริหารมักมีงานประจำล้นมือไม่มีเวลาจะไปขอพบหรือสนทนากับผู้ปกครองของเด็กจำนวนมาก ครูแนะแนวในระดับประถมศึกษาจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อระหว่างบ้านและโรงเรียน รู้ความเป็นไปของเด็กและรู้ภูมิหลังเกี่ยวกับครอบครัว พอเป็นแนวทางที่จะช่วยเหลือเด็กได้ เมื่อได้ข้อมูลที่สำคัญหรือมีปัญหาที่ครูใหญ่หรือครูอื่น ๆ ควรจะทราบก็ทำรายงานเสนอครูใหญ่ให้ได้รับรู้ความเป็นไปของเด็กในโรงเรียนอยู่เสมอ

๓. บทบาทในฐานะผู้ประสานงานโครงการแนะแนวในโรงเรียน เนื่องจากการแนะแนวในโรงเรียนระดับประถมนี้ ส่วนมากดำเนินไปโดยครูประจำชั้น ซึ่งมักสอดแทรกการแนะแนวไปในการสอน การอบรม ครูแนะแนวจึงควรเป็นผู้คอยให้ความสะดวกแก่ครูอื่น ๆ ในการให้บริการแนะแนว เช่น จัดทำฟอร์มต่าง ๆ ขึ้นใช้สำรวจปัญหาเด็ก ฟอร์มกรอกระเบียนสะสม ทำสถิติการเรียน จัดทดสอบความถนัด ความสนใจของเด็กเมื่อถึงเวลาอันควร จัดกิจกรรมกลุ่มสำหรับให้ข้อมูลเทศที่เป็นประโยชน์ จัดบริการสนเทศเช่น ทำกระดานป้ายสำหรับตัดเอาข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อเด็กมาติดประกาศ เมื่อครูประจำชั้นคิดทำอะไรในเรื่องแนะแนวก็จะเป็นผู้คอยประสานงานให้เกิดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่นักเรียน แทนที่ครูประจำชั้นจะรู้สึกว่าครูแนะแนวมาแย่งงานแย่งเด็กไปจากตน ก็กลับจะรู้สึกว่าครูแนะแนวมาช่วยตนแบ่งเบาภาระรับผิดชอบและทำให้คุณภาพของงานแนะแนวดีขึ้นเป็นส่วนรวมด้วย

๔. บทบาทในฐานะเป็นผู้ชี้นำความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ตลอดจนทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปทางที่เป็นประโยชน์แก่เด็กชั้นประถม งานแนะแนวนั้นมองดูเผิน ๆ ก็ไม่มีอะไรมาก เช่นบอกว่า ควรมีบริการห้าอย่างก็ทำไปตามนั้น แต่อันที่จริงแล้วครูแนะแนวที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม หมั่นค้นคว้าวิจัย ทดลองกิจกรรมใหม่ ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาเด็ก และมีการติดตามวิทยาการสมัยใหม่ ๆ อยู่เสมอ อย่างเช่นขณะนี้ทั่วโลกกำลังตื่นตัวเรื่องเศรษฐกิจ กังวลต่อการว่างงาน และหันมาสงสัยว่าเรียนไปมาก ๆ แล้วออกไปทำมาหากินไม่ได้จะมีประโยชน์อะไร ครูแนะแนวก็ต้องตื่นตัวต่อกระแสความคิดเหล่านี้และนำข้อมูล ความคิดเห็นมาเสนอต่อผู้บริหารและเพื่อนครูเพราะถ้าจะพัฒนาเด็กแล้ว ตัวครูและผู้บริหารเองก็ต้องพัฒนาตนเองเสียก่อนด้วย ตัวอย่างเช่น ในเรื่องอาชีพนั้น ในต่างประเทศเขาเริ่มกระตุ้นให้เด็กสนใจตั้งแต่เรียนอยู่ชั้นอนุบาลหรือเด็กเล็ก ไม่ค่อยจนเรียนถึงชั้นมัธยมเพราะจะสายเกินไป แต่ทั้งนี้เขาก็มีการวางแผนว่า จะให้รู้อะไรเกี่ยวกับอาชีพ ในระดับประถมนี้เขาก็แบ่งว่าอนุบาลถึงประถมหก (๕ - ๑๒ ปี) จะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับว่าคนเราทำมาหากินอะไรกันบ้าง ให้รู้ตัวว่าทุกคนโตขึ้นจะต้องหากินเลี้ยงตัวเอง สอนให้มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพทุกอาชีพไม่ว่าจะเป็นงานกรรมกรหรืองานบริการ สอนให้รู้ว่าคนแต่ละอาชีพนั้นต้องพึ่งพาอาศัยเกื้อกูลกัน ฯลฯ อันเป็นการเตรียมตัวเด็กเพื่อให้ตื่นตัวกับการคิดถึงอนาคตว่า จะทำมาหากินอะไร ดังนี้เป็นต้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาของสังคมในปัจจุบัน เช่น ปัญหายาเสพย์ติด ปัญหาเรื่องศีลธรรมและวัฒนธรรมของเด็กไทย ปัญหาการอยู่รอดของชาติไทย ฯลฯ เหล่านี้ ครูแนะแนวต้องเป็นเจ้าของเรื่องที่จะนำเอาความคิดและปัญหาเหล่านี้มาดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาเด็ก

เท่าที่กล่าวมานี้เป็นเพียงบทบาทสำคัญของการแนะแนวในโรงเรียนระดับประถมศึกษาบางประการเท่านั้น จะเห็นได้ว่า การแนะแนวในระดับนี้มิใช่การแนะแนวเรียนต่อ แนะแนวอาชีพหรือเป็นการแก้ปัญหาส่วนตัวแต่อย่างใดไม่ แต่กลับสำคัญกว่านั้น คือเป็นการวางรากฐานให้เด็กพัฒนาบุคลิกภาพอย่างสมบูรณ์ เป็นการปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมที่ดีงามให้แก่เยาวชนของชาติ อันเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

การจัดบริการแนะแนวในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

ประสาร ทิพย์ธารา
ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา

การแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เด็กสามารถช่วยตนเองได้ โดยสามารถปรับตัวในด้านต่าง ๆ ได้ดีที่สุดเท่าที่เด็กจะสามารถทำได้ในระดับความสามารถตามวุฒิภาวะของเขา ฉะนั้น จึงจะเห็นได้ว่าบริการแนะแนวนั้นจำเป็นสำหรับเด็กทุกรุ่นทุกวัย เพราะไม่ว่าเด็กระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ย่อมหนีไม่พ้นการที่จะต้องปรับตนให้สามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมของตนเองทั้งสิ้น และการช่วยเหลือให้เด็กสามารถปรับตัวได้ดีนั้น เราก็ควรคำนึงถึงเด็กเล็กให้เท่ากับเด็กโต ทั้งนี้เพราะทุกคนย่อมตระหนักดีว่าการปรับตัวได้ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข

<u>ปัญหาของเด็ก</u>

บางท่านมีความเข้าใจว่า เด็กในระดับประถมศึกษามีความต้องการในทางการแนะแนวหรือมีปัญหาไม่มากเท่ากับเด็กระดับมัธยมศึกษา แต่ตามความเป็นจริงจากประสบการณ์ที่เคยสอนระดับประถมศึกษา เราจะพบว่าเด็กเล็กมีปัญหา และความต้องการมากไม่แพ้เด็กโต ซึ่งอาจจะแยกออกได้เป็นหลายด้านดังต่อไปนี้

๑. ปัญหาด้านส่วนตัว โดยมากมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ เพราะเด็กระดับประถมศึกษากำลังเจริญเติบโต มีเด็กจำนวนมากร่างกายไม่แข็งแรงเพราะขาดอาหาร หรือพันเสีย ติดต่อโรคง่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาการปรับตัวเข้ากับเพื่อน และความประพฤติไม่เหมาะสม กิริยามารยาทไม่ดี ไม่รู้จักวางตัวให้เหมาะสมกับกาละเทศะ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ขาดความอบอุ่นจากครอบครัวอาจเนื่องมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจ ทำให้ครอบครัวขาดความสุข

๒. ปัญหาด้านการศึกษา นักเรียนระดับประถมศึกษาต้องการความช่วยเหลือจากครูมากในการควบคุมการเรียน การแนะวิธีเรียน และการเตรียมตัวสอบ เพราะเด็กมีวุฒิภาวะไม่เท่ากัน เช่น ความพร้อมในการอ่าน เด็กบางคนอ่านได้เร็ว แต่บางคนต้องให้ครูช่วยสอนเป็นพิเศษ เป็นต้น

๓. ความต้องการด้านจิตใจและอารมณ์ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญสำหรับเด็กมาก เพราะเด็กต้องการความรัก ความอบอุ่น และความรู้สึกปลอดภัยมากกว่าวัยอื่น ๆ โดยปกติเด็กมักจะได้สิ่งเหล่านี้เมื่ออยู่ที่บ้าน แต่ครั้งเมื่อมาอยู่โรงเรียนต้องมาพบกับสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเข้าเรียนใหม่ ๆ จะต้องพบคนแปลกหน้ามากมาย ความรู้สึกอบอุ่นดังกล่าวก็จะขาดไป การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแปลกใหม่ไม่ใช่เป็นของง่ายสำหรับเด็กนัก เด็กบางคนมีความวิตกกังวลมาก ถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องนี้เลย อาจเป็นทางทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพจิตของเด็กได้

๔. ความต้องการด้านอาชีพ ความต้องการด้านนี้อาจมองเห็นได้ยากสำหรับเด็กในระดับนี้ แต่ก็มิได้หมายความว่า เด็กในวัยนี้ไม่มีความต้องการทางอาชีพเลย หรือไม่ได้พบกับอาชีพเลย เพราะเด็กบางคนต้องช่วยพ่อแม่ประกอบอาชีพแล้ว ฉะนั้น อาชีพกับเด็กไม่ได้อยู่ห่างไกลกันเสียทีเดียว แท้ที่จริงความต้องการทางอาชีพของเด็กเล็กมีอยู่แน่นอน แต่อาจจะต่างกับเด็กโตในเรื่องของขอบข่ายและความลึกซึ้งเท่านั้น เราควรจะเตรียมเด็กในระดับประถมศึกษาให้เข้าใจเรื่องอาชีพไว้ได้แล้วว่า ทำไมทุกคนต้องทำงานหาเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กที่ศึกษาในระดับประถมปลาย ถ้าเราได้ช่วยให้เด็กมีโอกาสสำรวจ ศึกษา หาความรู้เกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ โดยให้เด็กได้มีประสบการณ์ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพซึ่งครูอาจจัดขึ้นง่าย ๆ จะทำให้เด็กมีโอกาสทราบความสนใจ ความถนัด และความสามารถของตนเองได้บ้างเนื่องจากเด็กมีความอยากรู้อยากเห็นเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว เราจึงควรถือโอกาสสอดแทรกความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ ตามควรแก่โอกาสและเวลาให้เด็กได้มองเห็นลักษณะทั่ว ๆ ไปของอาชีพต่าง ๆ ซึ่งความรู้เกี่ยวกับอาชีพดังกล่าวจะทำให้เด็กเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตั้งแต่เยาว์วัย อันจะเป็นประโยชน์เป็นรากฐานที่ดีสำหรับการตัดสินใจต่อไปในอนาคตได้

<u>บริการแนะแนวที่ควรจัด</u>

เท่าที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า บริการแนะแนวในระดับประถมศึกษานั้น จำเป็นแน่นอน แต่สำคัญที่ว่าบริการที่จัดให้นั้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของเด็กด้วย เราควรจะจัดบริการด้านใดบ้างนั้น เมื่อพิจารณาดูความต้องการของเด็กระดับประถมศึกษาดังได้กล่าวแต่ต้นแล้วนั้น ก็ควรจะจัดบริการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. การประถมนิเทศ

การจัดบริการนี้ขึ้นเพื่อจุดประสงค์ที่ช่วยในการปรับตัวของนักเรียนที่เข้าใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ในโรงเรียนได้รวดเร็วขึ้น เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้รู้จักกับ ครูใหญ่ คณะครูทั้งหมด ระเบียบปฏิบัติของโรงเรียน การใช้ห้องต่าง ๆ และที่สำคัญคือวิธีเรียนและวิชาต่าง ๆ ที่จะต้องเรียน

ส่วนวิธีการจัดประถมนิเทศนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนและสภาพของโรงเรียนเป็นสำคัญ

๒. การรวบรวมข้อมูลของเด็กเป็นรายบุคคล

การจัดบริการด้านนี้เพื่อรวบรวมข้อมูลของเด็กตั้งแต่แรกเข้าเรียนจนจบจากโรงเรียน บริการนี้นับว่าสำคัญมากสำหรับเด็กระดับประถมศึกษา เพราะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ครูทราบถึงสภาพร่างกายของเด็ก พัฒนาการของเด็ก สุขภาพของเด็ก พื้นฐานทางครอบครัว ความสามารถในการเรียน ใช้ช่วยประกอบการพิจารณาเมื่อพบเด็กที่มีปัญหา

โรงเรียนอาจจะจัดทำระเบียนสะสม และอธิบายถึงการบันทึกให้ครูทุกคนเข้าใจ ตลอดจนทราบว่ารายละเอียดต่าง ๆ ที่บันทึกไว้นั้นต้องถือเป็นผู้บันทึกระเบียนสะสมและส่งต่อให้เจ้าหน้าที่แนะแนวเป็นผู้เก็บเพื่อจะได้ใช้เมื่อถึงเวลาจำเป็น อย่างไรก็ตามการรวบรวมข้อมูลนั้น ควรคำนึงถึงการนำไปใช้ให้มากที่สุด ถ้าบันทึกไว้แล้วไม่ได้ใช้ก็จะเป็นการเสียเวลาเปล่าเช่นกัน

๓. การจัดบริการให้ข่าวสารและการขยายแพร่ความรู้

การจัดบริการด้านนี้เพื่อช่วยให้นักเรียนมีความรู้กว้างขวางทั้งในด้านการศึกษาและการเลือกอาชีพ ตลอดจนเรื่องส่วนตัวเพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถปรับปรุงตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีความสุขและปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมศึกษานั้น ควรเน้นเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ โรคติดต่อ โรคระบาด และเกี่ยวกับอนามัย เป็นต้น

วิธีการจัดบริการเผยแพร่ความรู้นั้น โรงเรียนอาจจัดได้หลายวิธี เช่น จัดทำป้ายนิเทศ จัดหาเอกสารจากสถาบันต่าง ๆ มารวมไว้ในห้องสมุดโรงเรียน เชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องต่าง ๆ การนำสื่อมวลชนต่าง ๆ มาให้กับนักเรียนในโรงเรียน เช่น

หนังสือพิมพ์รายวัน วิทยุ และโสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น สำหรับโรงเรียนที่มีระดับประถมปลาย อาจจัดวันอาชีพ และการศึกษาต่อสำหรับนักเรียนชั้นประถมปีที่ ๗ ด้วย เพื่อให้นักเรียนตัดสินใจเลือกโรงเรียนที่จะศึกษาต่อหรือเลือกอาชีพได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

๔. บริการให้คำปรึกษา

โรงเรียนควรจะจัดบริการนี้ขึ้นเพื่อช่วยเด็กที่มีปัญหาให้สามารถเข้าใจปัญหา เข้าใจตนเอง และแก้ปัญหาได้ อาจจัดบริการแนะแนวหมู่ และแนะแนวเป็นรายบุคคลควบคู่กันไป เพราะในบางปัญหาเด็กอาจจะประสบปัญหาร่วมกันหลาย ๆ คน ถ้าใช้บริการแนะแนวหมู่ จะช่วยประหยัดเวลาได้มาก โดยจัดเป็นรูป Home Room ให้มีครูประจำ Home Room ดูแลเด็กเป็นกลุ่ม ๆ ถ้าเด็กมีปัญหาเป็นรายบุคคลก็ให้ใช้การแนะแนวเป็นรายบุคคล ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในเรื่องนี้อยู่ด้วยจึงจะจัดได้ผล บางโรงเรียนอาจมีครูแนะแนวประจำโรงเรียนก็สามารถจัดห้องให้คำปรึกษาเป็นสัดส่วนได้ แต่ถ้ายังไม่มีครูแนะแนวก็คงต้องอาศัยครูประจำชั้น หรือครูประจำ Home Room แทน เพราะเด็กบางคนมีปัญหาทางอารมณ์อันเนื่องมาจากการปรับตัวไม่ได้ มีความประพฤติไม่ดี จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือเป็นรายบุคคลจึงจะได้ผล

๕. การจัดบริการสอนซ่อมเสริม

นับว่าสำคัญมากสำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษา เป็นบริการที่จะช่วยให้เด็กที่เรียนไม่ทันกลุ่มเรียนดีขึ้น ทำให้เด็กประสบความสำเร็จในการเรียน และช่วยส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถเป็นพิเศษในเรื่องใด ๆ มีความสำเร็จและภาคภูมิใจและมีความสุขในการเรียนไม่เบื่อการเรียน

วิธีการจัดจะต้องแยกเด็กออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดูแลอย่างใกล้ชิด และจะต้องได้รับความร่วมมือจากคณะครูทั้งหมดจึงจะได้ผล ถ้าครูคนใดคนหนึ่งทำเคนอื่น ๆ ไม่ช่วยก็จะเกิดความท้อใจ ในที่สุดบริการด้านนี้ก็จะล้มเหลว ถ้าใช้หลักในการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมโรงเรียนก็จะดำเนินงานด้านนี้ได้ผลโดยตลอดรอดฝั่ง ซึ่งนับว่าจะช่วยเหลือเด็กได้มาก จะมีเปอร์เซนต์เด็กตกซ้ำชั้นน้อยมาก เป็นการประหยัดเศรษฐกิจของชาติได้วิธีหนึ่ง

๖. บริการติดตามผล

โรงเรียนควรจัดบริการนี้เพื่อติดตามผลงานของโรงเรียนที่จัดบริการแนะแนวให้กับนักเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ยังทำไม่ได้ผลสมตามความมุ่งหมาย หรือบริการใดที่เหมาะสมควรจะจัดดำเนินต่อไปก็จะได้ทราบ นอกจากนี้ก็จะได้ติดตามผลนักเรียนที่มารับบริการแนะแนวด้วยว่า มีการปรับปรุงตัวได้ดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด ควรจัดการช่วยเหลืออย่างใดต่อไป นอกจากนั้นการติดตามผลจะทำให้เราทราบว่าเด็กที่จบระดับประถมแล้วนิยมศึกษาต่อทางสายอาชีพ หรือสายสามัญมากน้อยกว่ากันเพียงใด

บริการต่าง ๆ ดังกล่าวนี้โรงเรียนควรถือเป็นแนวทางในการวางโครงการแนะแนวสำหรับโรงเรียนเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องจัดให้ครบทุกบริการตามที่กล่าวมานี้ เพราะการจัดบริการแนะแนวนั้น โรงเรียนจะต้องยึดหลักสำคัญว่า ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน จะจัดบริการใดบ้าง และจะเริ่มต้นจัดบริการอะไรก่อนก็ขึ้นอยู่ที่การตัดสินของผู้บริหารและคณะครู โดยคำนึงถึงความต้องการของเด็กนักเรียนในโรงเรียนเป็นพื้นฐานสำคัญ อาจจะเริ่มจากการจัดบริการใดบริการหนึ่งที่เป็นปัญหาสำคัญก่อนเมื่อได้ผลทำให้เด็กมีทัศนคติที่ดีต่อบริการแนะแนวของโรงเรียนและมาใช้บริการเป็นส่วนมากแล้ว จึงค่อยขยายงานเพิ่มขึ้น จะเป็นการสร้างรากฐานที่แน่นอน และเป็นปึกแผ่นในการจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะมีโรงเรียนระดับประถมศึกษาหลายโรงที่เห็นความสำคัญของบริการนี้ และนำไปจัดพร้อม ๆ กันหลายบริการ ทำให้การดำเนินงานไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย บริการที่จัดให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของเด็ก ทำให้ต้องประสบความล้มเหลว และเลิกจัดบริการไปแล้วหลายโรง ซึ่งนับว่าน่าเสียดายมาก

ปัญหาในการจัดบริการแนะแนว

ปัญหาสำคัญที่ผู้เขียนเคยพบเมื่อจัดบริการแนะแนวในระดับประถมศึกษา ใคร่จะได้เสนอแนะไว้ด้วยอาจจะเป็นประโยชน์ได้บ้าง คือ

. ทัศนคติและความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน งานแนะแนวเป็นงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ จะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนทุกคนตั้งแต่ครูใหญ่จนถึงภารโรง เราจะต้องให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดบริการแนะแนว จึงจะได้รับความร่วมมือจากบุคคลดังกล่าว เพราะที่แล้วมาโรงเรียนอาจจัดบริการนี้ และประสบความล้มเหลว ทำให้ทุกคนเห็นเป็นสิ่งที่ไม่

สำคัญ ไม่มีประโยชน์ เป็นการเพิ่มงานให้มากขึ้นเท่านั้นเอง เราต้องแก้ทัศนคติข้อนี้ให้ได้ก่อน จึงจะเริ่มจัดให้ มิฉะนั้นอาจไม่ได้รับความร่วมมืออย่างแน่นอน

๒. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดบริการแนะแนวของคณะครูที่จะต้องร่วมงาน ถ้าคณะครูไม่เข้าใจก็จะปฏิบัติงานในหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายไม่ได้ผล อาจทำให้เกิดผลเสีย เช่น ใช้เทคนิคการแนะแนวเป็นการแนะนำไปหมด ไม่เก็บความลับของนักเรียนบางคน ๆ ครูที่ประจำHome Room ก็เอาเวลาไปใช้สอนพิเศษในวิชาที่ตนสอนอย่างเดียว ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดอุปสรรคในการจัดบริการแนะแนวอย่างยิ่ง จะต้องค่อย ๆ แก้ไขโดยใช้วิธีนุ่มนวล

๓. ทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อบริการแนะแนว นักเรียนบางคนไม่กล้ามาใช้บริการแนะแนว เพราะกลัวจะถูกเพื่อนล้อว่าเป็นคนมีปัญหา คนที่ครูประจำชั้นส่งไปหาครูแนะแนวเป็นคนเลว ตนเองก็เลยพยายามต่อต้านปัญหาข้อนี้นับว่าสำคัญมาก เพราะถ้าจะจัดบริการดีเพียงใด ถ้าผู้ใช้ไม่เห็นประโยชน์และไม่มาใช้ก็ไม่ได้ผลแน่ ฉะนั้น โรงเรียนที่เริ่มจัดบริการแนะแนวควรจะจัดให้มีประชาสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และให้นักเรียนทราบว่าโรงเรียนมีบริการอะไรให้ ควรจะมาใช้เมื่อใด และจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง เพราะเด็กระดับประถมศึกษายังเล็ก ถ้าไม่ป้อนให้ก็อาจจะติดตามไม่ทัน เราติดป้ายนิเทศไว้ถ้าไม่ประกาศให้มาดูเด็กก็จะไม่สนใจ เพราะไม่ทราบว่าติดไว้ให้ใครดู เป็นต้น

นอกจากที่กล่าวนี้ก็อาจจะมีปัญหาอื่น ๆ บ้าง เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เวลาที่จะให้ครูแนะแนวว่างจากสอนเพื่อจัดบริการแนะแนว เพราะโรงเรียนระดับประถมศึกษาส่วนมากครูต้องประจำชั้นหมดทุกคน ถ้าให้ครูที่จะทำหน้าที่แนะแนวลอยตัวไม่ต้องเป็นครูประจำชั้นก็คงจะดำเนินงานได้ แต่ถ้าตราบใดที่ครูไม่พอกับชั้นเรียนก็คงจะพบกับปัญหาเรื่องนี้อย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตามการจัดบริการแนะแนวนั้น จะได้ผลดีก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารเห็นประโยชน์ของบริการแนะแนว และมีทัศนคติที่ดีต่อการแนะแนวก็จะให้ความสนับสนุนแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่แนะแนว ทำให้มีโอกาสจัดบริการและกิจกรรมต่าง ๆ อันจะช่วยพัฒนาเด็กในระดับประถมทุก ๆ ด้านไม่เฉพาะแต่ด้านวิชาการอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งก็ตรงกับนโยบายการศึกษาของชาติ ซึ่งมุ่งจะพัฒนาเยาวชนของชาติให้เจริญก้าวหน้าไปตามความเหมาะสมอย่างเต็มที่ทุกด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเด็ก แก่สังคม และประเทศชาติสืบไป

คู่มือแบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำ

๑. การตอบแบบสอบถาม เลือกตอบข้อละ ๑ ตัวเลือกเท่านั้น อาจจะเป็นตัวเลือก ก.หรือ ข.หรือค. เพียงคำตอบเดียว และต้องตอบให้ครบทั้ง ๓๐ ข้อ

๒. การให้คะแนน ให้ตัวเลือกละ ๑ คะแนนเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นตัวเลือก ก. หรือ ข. หรือค.

๓. การรวมคะแนน ให้รวมแยกเป็นลักษณะผู้นำแต่ละแบบ คือ แบบเสรีนิยม แบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย ซึ่งทั้งนี้ต้องอาศัยกุญแจประกอบดังนี้

ลำดับข้อ	เสรี	อัตต	ประชา	ลำดับข้อ	เสรี	อัตต	ประชา	ลำดับข้อ	เสรี	อัตตา	ประชา
๑	ข	ก	ค	๑๑	ค	ก	ข	๒๑	ก	ค	ข
๒	ก	ค	ข	๑๒	ก	ข	ค	๒๒	ค	ก	ข
๓	ก	ค	ข	๑๓	ข	ก	ค	๒๓	ค	ก	ข
๔	ค	ก	ข	๑๔	ข	ค	ก	๒๔	ก	ค	ข
๕	ข	ค	ก	๑๕	ข	ก	ค	๒๕	ข	ก	ค
๖	ค	ข	ก	๑๖	ก	ข	ค	๒๖	ก	ค	ข
๗	ค	ก	ข	๑๗	ข	ก	ค	๒๗	ข	ก	ค
๘	ค	ก	ข	๑๘	ค	ข	ก	๒๘	ก	ค	ข
๙	ค	ข	ก	๑๙	ค	ก	ข	๒๙	ก	ข	ค
๑๐	ข	ก	ค	๒๐	ค	ก	ข	๓๐	ค	ก	ข

๔. การตัดสินว่าผู้ตอบคนใดจะเป็นผู้นำแบบใด ใช้คาคะแนนมาตรฐานที่(Normalized T-score) ของแต่ละแบบผู้นำมาเปรียบเทียบกัน ค่าคะแนนมาตรฐานที่ของแบบใดสูงสุดก็เป็นผู้นำแบบนั้น ตัวอย่าง สมมุติว่า เรานำข้อสอบวัดลักษณะผู้นำไปสอบถามกับผู้นำ ๑๐ คน ได้ผลดังนี้

---

* ของฉรงค์ รัมณียกุล

ลำดับคนที่	คะแนนที่ได้		
	แบบเสรีนิยม	แบบอัตตนิยม	แบบประชาธิปไตย
๑	๗	๔	๑๔
๒	๖	๑๑	๑๓
๓	๑๐	๕	๑๕
๔	๑๓	๘	๙
๕	๘	๙	๑๓
๖	๔	๑๓	๑๓
๗	๑๑	๗	๑๒
๘	๕	๑๔	๑๑
๙	๖	๙	๑๕
๑๐	๒	๑๓	๑๕

จากผลที่ได้นี้ นำคะแนนแต่ละแบบผู้นำมาหาคะแนนมาตรฐานที่ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ ๑ เรียงลำดับคะแนนจากน้อยไปหามาก X

" ๒ หาความถี่ f

" ๓ หาความถี่สะสม cf

" ๔ หา $cf - \frac{1}{2} f$

" ๕ หา T

ซึ่งทั้งนี้ทำเป็นตารางสำเร็จได้ดังนี้

ตาราง ๑ แบบเสรีนิยม

X	f	cf	$cf-\frac{1}{2}f$	T
๑๓	๑	๑๐	๙.๕	
๑๒	-	๙	๙	
๑๑	๑	๙	๘.๕	
๑๐	๑	๘	๗.๕	
๙	-	๗	๗	
๘	๑	๗	๖.๕	
๗	๑	๖	๕.๕	
๖	๒	๕	๔	
๕	๑	๓	๒.๕	
๔	๑	๒	๑.๕	
๓	-	๑	๑	
๒	๑	๑	.๕	

ตาราง ๒ แบบอัตนิยม

X	f	cf	$cf-\frac{1}{2}f$	T
๑๔	๑	๑๐	๙.๕	
๑๓	๒	๙	๘	
๑๒	-	๗	๗	
๑๑	๑	๗	๖.๕	
๑๐	-	๖	๖	
๙	๓	๖	๔.๕	
๘	๑	๓	๒.๕	
๗	๑	๒	๑.๕	
๖	-	๑	๑	
๕	๑	๑	.๕	

ตาราง ๓ แบบประชาธิปไตย

X	f	cf	$cf-\frac{1}{2}f$	T
๑๕	๓	๑๐	๘.๕	
๑๔	๑	๗	๖.๕	
๑๓	๓	๖	๔.๕	
๑๒	๑	๓	๒.๕	
๑๑	๑	๒	๑.๕	
๑๐	-	๑	๑	
๙	๑	๑	.๕	

จากตาราง ๑, ๒ และ ๓ นำค่า $f-\frac{1}{2}f$ ไปเปิดหาค่า คะแนนที จากตารางที

ตารางเทียบคะแนนที

$f-\frac{1}{2}f$	T
.๕	๓๔
-	๓๕
-	๓๖
๑	๓๗
-	๓๘
-	๓๙
๑.๕	๔๐
-	๔๑
๒	๔๒
๒.๕	๔๓
-	๔๔
๓	๔๕
๓.๕	๔๖
๔	๔๗
-	๔๘
๔.๕	๔๙
๕	๕๐
๕.๕	๕๑
-	๕๒
๖	๕๓
๖.๕	๕๔
-	๕๕
๗	๕๖
๗.๕	๕๗
๘	๕๘
-	๕๙
๘.๕	๖๐
-	๖๑
-	๖๒
๙	๖๓
-	๖๔
-	๖๕
๙.๕	๖๖

จากผลการเปิดตารางที่ จากแบบสอบถามที่นำไปวัดลักษณะผู้นำจำนวน ๑๐ คน ได้ดังนี้

ลำดับที่	แบบเสรีนิยม		แบบอัตตนิยม		แบบประชาธิปไตย		หมายเหตุ
	คะแนนดิบ	คะแนนที่	คะแนนดิบ	คะแนนที่	คะแนนดิบ	คะแนนที่	
๑	๗	๕๑	๙	๔๙	๑๔	๕๔*	เป็นแบบ ประชาธิปไตย
๒	๖	๔๗	๑๑	๕๔*	๑๓	๔๙	" อัตตนิยม
๓	๑๐	๕๗	๕	๓๔	๑๕	๖๐*	" ประชาธิปไตย
๔	๑๓	๖๖*	๘	๔๓	๙	๓๔	" เสรีนิยม
๕	๘	๕๔*	๙	๔๙	๑๓	๔๙	" เสรีนิยม
๖	๔	๔๐	๑๓	๕๘*	๑๓	๔๙	" อัตตนิยม
๗	๑๑	๖๐*	๗	๔๐	๑๒	๔๓	" เสรีนิยม
๘	๕	๔๓	๑๔	๖๖*	๑๑	๔๐	" อัตตนิยม
๙	๖	๔๗	๙	๔๙	๑๕	๖๐*	" ประชาธิปไตย
๑๐	๒	๓๔	๑๓	๕๘	๑๕	๖๐*	" ประชาธิปไตย

* คะแนนที่ที่มีค่าสูงสุด

แบบสอบถามลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด ๓๐ ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบ ๓ คำตอบ ในการตอบจะต้องตอบให้ครบทั้ง ๓๐ ข้อ จึงจะสมบูรณ์ ในแต่ละข้อให้เลือกเพียง ๑ คำตอบ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นการกำหนดสถานการณ์มาให้ท่าน แล้วท่านเลือกคำตอบตามความรู้สึกที่ท่านปรารถนาจะใช้แก้ปัญหานั้นๆ คำตอบในแบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดผิด เพราะถือว่าแต่ละคำตอบเป็นแบบของการตัดสินใจที่ต่างกันออกไป ดังนั้นกรุณาเลือกคำตอบที่ท่านตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุด <u>โดยวงอักษร</u> ประจำคำตอบนั้น

- - - - - - - - -

๑. ครูในโรงเรียนของท่านชอบนำเอกสารต่างๆ ออกจากห้องทำงานของท่านขณะที่ท่านไม่อยู่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. เขียนป้ายไว้ว่า "ห้ามหยิบก่อนได้รับอนุญาต"

ข. ปรึกษากับคณะครูในโรงเรียนของท่าน

ค. ชี้แจงให้ครูทราบถึงเรื่องสิทธิและหน้าที่

๒. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านในรอบปีที่ผ่านมาดีเด่นกว่าคนอื่นๆ จึงทำให้ท่านมีความหวังจะได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้น แต่ผลปรากฏว่าท่านได้รับเงินเดือนตามปรกติ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. เก็บความรู้สึกไว้ในใจด้วยการไม่บ่นให้คนอื่นได้ยิน

ข. หารือกับคณะครูปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ผ่านมา

ค. ขอดูหลักฐานและเกณฑ์การตัดสินจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส

๓. ครูในโรงเรียนของท่านใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนแล้วเก็บไว้ไม่เป็นระเบียบ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ท่านเก็บรักษาอุปกรณ์การสอนให้เป็นตัวอย่างแก่คณะครู

ข. ขอความเห็นและวิธีการจากครูที่เห็นว่าเหมาะสม

ค. ชี้แจงในที่ประชุมครูเรื่องการเก็บรักษาทรัพย์สมบัติของโรงเรียน

๔. ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านน่าจะมีเพลงประจำโรงเรียนเพื่อเป็นสัญญลักษณ์อย่างหนึ่ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. จัดหาเพลงที่มีเนื้อร้องและทำนองที่มีความหมายต่อโรงเรียน

ข. จัดประกวดเนื้อร้องและทำนองเพลงจากครูและนักเรียน

ค. ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิทางดนตรีช่วยแต่งเพลงให้โรงเรียน

๕. ท่านทราบข่าวว่า นักเรียนในโรงเรียนของท่านกลุ่มหนึ่งวางแผนจะทำร้ายนักกีฬาของโรงเรียนอื่นก่อนถึงวันกำหนดแข่งขัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ชี้แจงเหตุผลการจัดแข่งขันกีฬาแก่นักเรียนในที่ประชุม

ข. สืบหาสาเหตุที่แน่นอนของข่าวเสียก่อนจะตัดสินใจกระทำสิ่งใด

ค. จัดครูควบคุมดูแลนักเรียนและนักกีฬาเพิ่มขึ้นเป็นการป้องกันไว้ก่อน

๖. ครูในโรงเรียนของท่านกำลังตัดสินใจว่า ปิดภาคเรียนนี้จะไปทัศนศึกษาที่ใดจึงจะเหมาะสม ท่านมีความประสงค์จะไปเชียงใหม่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. เสนอความคิดเห็นของท่านและยอมปฏิบัติตามมติของที่ประชุม

ข. เสนอให้ครูไปทัศนศึกษาที่เชียงใหม่เพราะมีสถานที่น่าเที่ยวหลายแห่ง

ค. ท่านพร้อมที่จะไปด้วยกับคณะครูแห่งใดก็ตาม แล้วแต่ความคิดของครูทั้งหลาย

๗. ครูในโรงเรียนของท่านคนหนึ่งมาทำงานสายเป็นประจำ ทำให้กระทบกระเทือนต่อการเรียนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. กล่าวตักเตือนและถามสาเหตุมาสายของครูคนนั้น

ข. ท่านสอนแทน ๑ - ๒ ครั้ง ครูคนนั้นจะอายและเกรงใจ

ค. พยายามทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่ดี วางเฉยไว้ก่อน

๘. ครูชายคนหนึ่งในโรงเรียนของท่านไว้ผมยาวตามสมัยนิยม ท่านไม่พอใจ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ชี้แจงความเหมาะสมของครู ออกระเบียบของโรงเรียนให้รัดกุม

ข. ให้ครูคนนั้นแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของเขาและแก้ไขตัวเอง

ค. พยายามทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่ดี วางเฉยไว้ก่อน

๙. ชุมนุมที่โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ จัดการเรี่ยไรเพื่อการกุศลอย่างหนึ่ง ท่านปรารถนาที่จะสนับสนุนการกระทำดังกล่าว ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. เชิญชวนครูและนักเรียนบริวาคทรัพย์ตามศรัทธา

ข. มอบหมายหน้าที่ให้ครูดำเนินการเรี่ยไรร่วมการกุศลครั้งนี้

ค. ยกให้เป็นเรื่องของครูจะดำเนินการอย่างไรก็ได้

๑๐. ขณะประชานในที่ประชุมกำลังชี้แจงเรื่องสำคัญ มีกลุ่มครูคุยกันเสียงดัง ท่านไม่ชอบ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. บอกครูกลุ่มนั้นอย่างสุภาพให้เกรงใจคนอื่นบ้าง แล้วท่านเดินออกจากที่ประชุม

ข. สงบท่าทีไว้ด้วยการวางเฉยให้คนอื่นนับถือในการวางตัว

ค. เสนอให้ครูมีโอกาสซักถามประชานในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจบางเรื่องก่อนปิดประชุม

๑๑. ครูในโรงเรียนของท่านไปเปิดบัญชีเงินเชื่อที่ร้านค้าแห่งหนึ่งในนามของท่าน โดยไม่บอกให้ท่านทราบก่อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ถามครูคนนั้นว่าเขาทำเช่นนั้นมีเหตุผลอย่างไร

ข. หารือกับคณะครูเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก

ค. พยายามไม่เอ่ยถึงเรื่องนี้เพราะจะเป็นที่หมางน้ำใจกัน

๑๒. เพื่อนของท่านบางคนไม่ชอบวิธีการบริหารของผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา แต่ท่านพอใจในวิธีการทำงานเช่นนั้น ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. โอนอ่อนผ่อนตามความคิดเห็นของเพื่อนมิให้เพื่อนข้องคับใจ

ข. ชี้แจงเหตุผลที่ท่านพอใจและพยายามโน้มน้าวความคิดของเพื่อนให้เหมือนท่าน

ค. จัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารเพื่อให้เพื่อนของท่านได้รับความคิดเห็นใหม่ๆ

๑๓. ท่านไปซื้ออุปกรณ์การสอนที่ร้านค้าแห่งหนึ่งพบว่า คนขายของทอนเงินให้ท่านขาด ท่านไม่พอใจ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. บอกคนขายทันทีว่าเขาทอนเงินให้ไม่ครบจำนวน

ข. เก็บความไม่พอใจเอาไว้ คราวต่อไปจะไม่ซื้อของที่ร้านนั้นอีก

ค. ชี้แจงให้เขาทราบถึงความผิดพลาดในการทอนเงินครั้งนั้น

๑๔. เพื่อนของท่านคนหนึ่งเสนอย้ายครูของเขาโดยให้เหตุผลว่า มีความประพฤติไม่เหมาะสม ท่านไม่เห็นด้วยกับวิธีการเช่นนี้ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. กล่าวถึงหลักการและระเบียบในการย้ายครูที่กำหนดไว้กับเพื่อนของท่าน

ข. เห็นว่าเป็นเรื่องภายในของเขา จึงไม่ออกความเห็นใดๆ

ค. ขอร้องให้ระงับข้อเสนอนั้นเสีย เพราะอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี

๑๕. ท่านสังเกตเห็นว่าภาวะเศรษฐกิจของครูในโรงเรียนไม่ค่อยมั่นคงนัก เพราะครูชอบเข้าสโมสรเป็นประจำ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีในเรื่องการใช้จ่ายของครูในที่ประชุม

ข. ถือว่าเป็นเรื่องความพอใจของแต่ละบุคคลบังคับไม่ได้

ค. จัดกิจกรรมหรืองานพิเศษให้ครูมีความพอใจทำโดยไม่ต้องเข้าสโมสร

๑๖. โรงเรียนของท่านมีครูหลายคนที่สมัครสอบเพื่อศึกษาต่อภาคกลางวัน หากไปศึกษาต่อเกินสองคนจะทำให้ครูขาดไม่ครบชั้นเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. มอบเรื่องนี้ให้ทางกรมสามัญศึกษาพิจารณาตามความเหมาะสม

ข. อนุญาตให้ครูไปสมัครสอบโดยเสนอให้ทางกรมบรรจุครูแทน ถ้าครูสอบได้

ค. ประชุมถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับเรื่องนี้ก่อนการตัดสินใจ

๑๗. มีชาวบ้านคนหนึ่งชอบเผาขยะมูลฝอยใกล้โรงเรียนของท่าน ทำให้กลิ่นขยะและควันเข้ามาในห้องเรียน ครูและนักเรียนได้รับความเดือดร้อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ให้ครูปิดหน้าต่างห้องเรียนป้องกันกลิ่นขยะและควันไฟ

ข. ถามความคิดเห็นของครูหลายๆ คนว่าควรจะทำอย่างไร

ค. ชี้แจงให้ชาวบ้านคนนั้นทราบถึงความเดือดร้อนของครูและนักเรียน

๑๘. มีกองวัสดุวางกีดขวางทางบริเวณโรงเรียนของท่าน อาจเป็นอันตรายแก่ครูและนักเรียนได้ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. แจ้งให้เจ้าของวัสดุทราบถึงความเดือดร้อนและให้จัดการขนย้ายออกทันที

ข. ขอความร่วมมือจากครูและนักเรียนขนย้ายกองวัสดุเหล่านั้นออกไปไว้ที่อื่น

ค. แนะนำให้ครูและนักเรียนอย่าเข้าไปใกล้บริเวณที่มีกองวัสดุดังกล่าว

๑๙. ท่านสังเกตว่าระยะนี้ท่านได้รับมอบหมายงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่คนอื่นๆ ในกลุ่ม ทำให้ท่านไม่พอใจที่ต้องทำงานเพิ่ม จะปฏิบัติเช่นใด

ก. ปฏิเสธไม่ยอมรับงานเพิ่ม

ข. จัดอภิปรายในที่ประชุมถึงปัญหาการทำงานเพื่อความเป็นธรรม

ค. ทำงานให้แล้วเสร็จเพื่อความพอใจของหมู่คณะและผู้บังคับบัญชา

๒๐. ครูคนหนึ่งในโรงเรียนของท่านชอบกล่าววาจาไม่สุภาพต่อบุคคลทั่วไปอยู่เสมอท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. กล่าวตักเตือนให้เขาแก้ไขปรับปรุงความประพฤติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข. แนะนำให้รู้จักวางตัวของครูให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยของครู

ค. อดทน ต่อไปเพราะนิสัยบางอย่างของแต่ละคนยอมแก้ไขได้ยาก

๒๑. โรงเรียนของท่านมีความราบรื่นตลอดมาแต่เมื่อมีครูใหม่คนหนึ่งเข้ามาร่วมงาน ชอบอภิปรายโต้แย้งการทำงานของท่านอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. เสนอย้ายครูคน นี้ออกจากโรงเรียนของท่านด้วยการส่งคืนเจ้าสังกัด เพราะเกรงว่าจะทำให้ครูแตกความสามัคคี

ข. รับฟังความคิดเห็นด้วยดีและหาทางให้ครูคนนั้นได้ทำงานมากขึ้น

ค. ไม่ควรรับฟังความคิดเห็นให้ยุ่งยากใจ เพราะนำมาปฏิบัติในระบบราชการไม่ได้

๒๒. ท่านเห็นว่าครูในโรงเรียนของท่านประมาณ ๓ - ๔ คนมีข้อบาดหมางกันมานาน ท่านต้องการให้เขาคืนดีกัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ออกคำสั่งให้ครูทั้ง ๓ - ๔ คน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเสมอ

ข. ขอความร่วมมือจากครูในโรงเรียนหาทางให้เขาคืนดีกัน

ค. ไม่ควรยุ่งกับเรื่องส่วนตัวเช่นนั้น

๒๓. ท่านพบว่าครูคนหนึ่งตั้งใจทำการสอนแต่เข้มงวดกับการให้คะแนนตอนสอบ ท่านไม่ต้องการให้เข้มงวดเรื่องคะแนนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. แนะนำให้ครูคนนั้นใช้วิธีการประเมินผลหลายๆ วิธี

ข. เห็นชอบกับคณะครู ให้แต่ละคนมีสิทธิพิจารณาคะแนนของนักเรียนที่ตนสอน

ค. ปล่อยให้เป็นสิทธิของครูคนนั้นอย่างเต็มที่โดยไม่เกี่ยวข้อง

๒๔. ท่านเห็นว่าปีการศึกษานี้ควรจัดให้มีครูเวรประจำวัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ออกคำสั่งตามแบบตารางครูเวรประจำวันที่ใช้อยู่ในปีการศึกษาที่แล้ว

ข. ประชุมแบ่งงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่คณะครูเห็นเหมาะสม

ค. ออกคำสั่งแต่งตั้งเวรประจำวันตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

๒๕. นักเรียนโรงเรียนของท่านชุมนุมกันประท้วงและเรียกร้องต่ออาจารย์ผู้ปกครองที่บริเวณสนามโรงเรียนเพื่อขออนุญาตไว้ผมยาวและยื่นคำขาดให้ทางโรงเรียนให้คำตอบในวันนั้น มิฉะนั้นจะพากันไม่เข้าห้องเรียนในวันต่อไป ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. สั่งการไปยังครูประจำชั้นทุกคนให้เรียกนักเรียนของตนเข้าห้องเรียนและทำการอบรมเรื่องระเบียบต่างๆ

ข. ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของครูผู้ปกครองจัดการกันเอง

ค. จัดหาครูไปเจรจากับนักเรียนและขอให้นักเรียนตั้งตัวแทนมาเจรจากับท่านและอาจารย์ผู้ปกครอง

๒๖. เมื่อตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาในโรงเรียนของท่านว่างลง ๑ ตำแหน่ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. นำเรื่องนี้ไปปรึกษากับผู้บังคับบัญชาก่อน

ข. ให้ครูภายในสายวิชานั้นจัดการเลือกแล้วเสนอชื่อมายังท่านเพื่อเสนอกรมแต่งตั้ง

ค. ท่านเสนอชื่อคนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมไปยังกรมเพื่อทำการแต่งตั้ง

๒๗. มีผู้หวังดีโทรศัพท์มายังโรงเรียนของท่านและแจ้งว่า ขณะนี้มีนักเรียนของท่านกลุ่มหนึ่งกำลังยกพวกขึ้นรถจะไปตีกับนักเรียนโรงเรียนอื่น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

ก. โทรศัพท์แจ้งไปยังตำรวจให้ช่วยจัดการกับนักเรียนของท่านทันที

ข. เรียกครูประชุมด่วนเพื่อหาทางแก้ไขต่อไป

ค. เรียกผู้ช่วยมารับทราบเหตุการณ์แล้วท่านกับอาจารย์ผู้ปกครองรีบเดินทางไปเพื่อแก้สถานการณ์ทันที

๒๘. ในปีนี้ท่านคิดว่าควรสนับสนุนครูในโรงเรียนของท่านที่ทำงานดีเด่นให้ได้รับเงินเดือนสองขั้น จำนวน ๘ คน แต่ตรวจดูตามจำนวนเปอร์เซนต์โควต้าของกรมแล้ว กำหนดให้ไว้เพียง ๖ คนเท่านั้น ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. จับสลากจาก ๘ คน ให้เหลือเพียง ๖ คน

ข. ประชุมปรึกษาหารือหัวหน้าสายวิชาเพื่อขอทราบความเห็น

ค. ท่านเลือกคัดครูออก ๒ คน แล้วเสนอเพียง ๖ คน ที่เห็นว่าเหมาะสม

๒๙. การเลื่อนตำแหน่งของท่านทำให้ท่านต้องออกไปปฏิบัติราชการต่างจังหวัด แต่ท่าน ปรารถนาที่จะอยู่ในกรุงเทพต่อไป ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. ยอมรับและปฏิบัติตาม

ข. ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่งนี้ แต่ขอให้พิจารณาเลื่อนให้ในครั้งต่อไป

ค. ปรึกษาหารือกับครอบครัวของท่านแล้วจึงตัดสินใจ

๓๐. มีครูคนหนึ่งในโรงเรียนของท่านเข้ามาหาและบรรยายความในใจให้ท่านฟังว่า เขาทำงานมานานถึง ๑๐ ปี แต่ยังไม่เคยได้เงินเดือน ๒ ขั้นเลยสักครั้ง ปีนี้มาขอร้องให้ท่านช่วยกรุณาขอให้เขาได้ ๒ ขั้นสักครั้ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

ก. แสดงความเห็นใจและรับปากว่าจะขอให้ในปีนั้น

ข. แสดงความเสียใจกับครูคนนั้นและอธิบายถึงกฎเกณฑ์ที่จะได้เงินเดือนขึ้น ๒ ขั้น ให้ครูคนนั้นเข้าใจ

ค. แสดงความเห็นใจต่อครูคนนั้นพร้อมทั้งปลอบใจให้ทำความดีต่อไป

คู่มือแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ

๑. การตอบแบบสอบถาม ให้ผู้ตอบพิจารณาว่า คณะครูหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมดังข้อความในแบบสอบถามนั้นมากน้อยเพียงใด โดยให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข ๑, ๒, ๓ หรือ ๔ เพียงตัวเลขเดียวเท่านั้น เมื่อผู้ตอบมีความเห็นว่าคณะครูหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวเสมอๆ ให้วงรอบตัวเลข ๔ มีบ่อยครั้งให้วงรอบตัวเลข ๓ มีนานๆ ครั้งให้วงรอบตัวเลข ๒ ถ้ามีน้อยมากหรือไม่มีเลย วงรอบเลข ๑ และต้องตอบให้ครบทั้ง ๖๔ ข้อ

๒. การให้คะแนน ให้ค่าคะแนนตามน้ำหนักของตัวเลขคือ เลข ๑ ให้ ๑ คะแนน เลข ๒ ให้ ๒ คะแนนและเลข ๓, ๔ ก็ให้คะแนนเป็น ๓ และ ๔ คะแนนตามลำดับ ยกเว้นข้อที่ ๑๕, ๑๖, ๓๓, ๔๑ และ ๔๒ ซึ่งวัดพฤติกรรมทางด้านลบ ให้คะแนนกลับกันกับค่าตัวเลข คือ ถ้าตอบ เลข ๑, ๒, ๓, และ ๔ ให้คะแนนเป็น ๔, ๓, ๒ และ ๑ คะแนนตามลำดับ

๓. การรวมคะแนน ให้รวมแยกเป็นแต่ละมิติ คือ

มิติที่ ๑	ชาคความสามัคคี	มี ๑๐ ข้อ	จาก ข้อ ๑ ถึง ข้อ ๑๐
มิติที่ ๒	อุปสรรค	มี ๖ ข้อ	จาก ข้อ ๑๑ ถึงข้อ ๑๖
มิติที่ ๓	ขวัญ	มี ๑๐ ข้อ	จาก ข้อ ๑๗ ถึงข้อ ๒๖
มิติที่ ๔	มิตรสัมพันธ์	มี ๗ ข้อ	จาก ข้อ ๒๗ ถึงข้อ ๓๓
มิติที่ ๕	หางเหิน	มี ๙ ข้อ	จาก ข้อ ๓๔ ถึงข้อ ๔๒
มิติที่ ๖	มุ่งผลงาน	มี ๗ ข้อ	จาก ข้อ ๔๓ ถึงข้อ ๔๙
มิติที่ ๗	เป็นแบบอย่าง	มี ๙ ข้อ	จาก ข้อ ๕๐ ถึงข้อ ๕๘
มิติที่ ๘	กรุณาปรานี	มี ๖ ข้อ	จาก ข้อ ๕๙ ถึงข้อ ๖๔

๔. เกณฑ์การจัดบรรยากาศองค์การ ๘ มิติ ให้เป็นบรรยากาศองค์การ ๖ แบบ คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศซึมเซา ใช้ค่าคะแนนมาตรฐานทีของบรรยากาศองค์การ ๘ มิติ มาตัดเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับต่ำค่าคะแนนที่อยู่ ระหว่าง ๒๐ - ๔๕ ระดับกลางค่าคะแนนที่อยู่ระหว่าง ๔๖ - ๕๕ ระดับสูงค่าคะแนนที่อยู่ระหว่าง ๕๖ - ๘๐ เมื่อได้ค่าคะแนนที่ ที่จัดเป็นระดับต่ำ กลางและระดับสูงแล้วแต่ละมิติ ก็นำไปเปรียบเทียบกับแบบบรรยากาศองค์การ ๖ แบบ ตามที่ฮาลปินและครอฟท์ได้วิเคราะห์ไว้ (Halpin, 1966: 174-181) ดังตารางต่อไปนี้

---

* ของฮาลปินและครอฟท์

ตารางแบบบรรยากาศองค์การ ๖ แบบ

แบบบรรยากาศ	พฤติกรรมของคณะครู												พฤติกรรมของผู้บริหาร											
	ขาดความสามัคคี			อุปสรรค			ขวัญ			มิตรสัมพันธ์			ห่างเหิน			มุ่งผลงาน			เป็นแบบอย่าง			กรุณาปรานี		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
แจ่มใส			X			X	X				X				X			X	X			X		
อิสระ			X			X	X			X			X					X		X			X	
ควบคุม			X	X			X					X	X			X				X				X
ส่นิทสนม	X					X		X		X					X			X		X		X		
รวบอำนาจ	X					X			X			X			X	X				X		X		
ซึมเซา	X			X					X		X		X			X					X			X

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน

คำชี้แจง

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลมรอบตัวเลข ๑ ๒ ๓ ๔ ตัวใดตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความที่เกิดขึ้นมีอยู่เพียงใดในโรงเรียนของท่าน พฤติกรรมเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับตัวของท่าน หรือครูคนอื่นก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก	๔
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	๓
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	๒
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	๑

๑.	กิริยามารยาทของครูในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ	๑	๒	๓	๔
๒.	ในการกระทำการใดๆ มักมีครูกลุ่มน้อยคอยคัดค้านครูส่วนใหญ่เสมอ	๑	๒	๓	๔
๓.	คณะครูร่วมมือกันต่อต้านครูที่ไม่ปฏิบัติตนเหมือนคนอื่นในโรงเรียน	๑	๒	๓	๔
๔.	ครูแสวงหาความสนิทสนมชอบพอจากอาจารย์ใหญ่เป็นพิเศษ	๑	๒	๓	๔
๕.	ครูบางคนชอบพูดขัดจังหวะในขณะที่ครูคนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม	๑	๒	๓	๔
๖.	ครูถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม	๑	๒	๓	๔
๗.	ครูพูดไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดมุ่งหมายในที่ประชุม	๑	๒	๓	๔
๘.	ครูในโรงเรียนต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยจะคบหาสมาคมกัน	๑	๒	๓	๔
๙.	ครูพูดถึงเรื่องการขอย้ายและการลาออกเสมอๆ	๑	๒	๓	๔
๑๐.	ครูสังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น	๑	๒	๓	๔
๑๑.	งานพิเศษของครูกว่าวกานงานด้านการสอน	๑	๒	๓	๔
๑๒.	ครูมีงานที่ต้องทำตามมติของคณะกรรมการโรงเรียนมากเกินไป	๑	๒	๓	๔
๑๓.	ครูมีภาระในการรายงานผลการเรียนของนักเรียน	๑	๒	๓	๔
๑๔.	ครูมีภาระเกี่ยวกับการทำงานสารบรรณมาก	๑	๒	๓	๔
๑๕.	ครูมีเวลาพอที่จะเตรียมและจัดทำรายงานต่างๆ	๑	๒	๓	๔
๑๖.	โรงเรียนพร้อมที่จะบริการและให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์การสอน	๑	๒	๓	๔

๑๗.	ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีมาก	๑	๒	๓	๔
๑๘.	ครูยินดีที่จะทำงานด้วยความวิริยะ อุตสาหะ	๑	๒	๓	๔
๑๙.	ครูแสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน	๑	๒	๓	๔
๒๐.	โรงเรียนมีบริการด้านการรักษาความสะอาดพร้อมที่จะใช้ได้	๑	๒	๓	๔
๒๑.	ครูส่วนใหญ่ยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	๑	๒	๓	๔
๒๒.	โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ สำหรับงานสอนไว้พร้อม	๑	๒	๓	๔
๒๓.	บรรยากาศเมื่อครูอยู่รวมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานครื้นเครง	๑	๒	๓	๔
๒๔.	ในการประชุมคณะครูมีความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ	๑	๒	๓	๔
๒๕.	โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการครู	๑	๒	๓	๔
๒๖.	ครูใช้เวลาหลังโรงเรียนเลิกแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว	๑	๒	๓	๔
๒๗.	เพื่อนสนิทของครูคือ ครูในโรงเรียนเดียวกัน	๑	๒	๓	๔
๒๘.	ครูเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเที่ยวบ้านของตน	๑	๒	๓	๔
๒๙.	ครูทราบเรื่องเกี่ยวกับครอบครัวของครูคนอื่นในโรงเรียน	๑	๒	๓	๔
๓๐.	ครูเล่าเรื่องส่วนตัวของตนให้ครูคนอื่นฟัง	๑	๒	๓	๔
๓๑.	ครูสนุกสนานเมื่อพบปะกันภายในโรงเรียน	๑	๒	๓	๔
๓๒.	ครูร่วมมือกันจัดทำงานต่างๆ	๑	๒	๓	๔
๓๓.	ครูเตรียมและจัดทำรายงานต่างๆ ด้วยตนเอง	๑	๒	๓	๔
๓๔.	มีระเบียบวาระในการประชุมและต้องดำเนิน ตามโดยเคร่งครัด	๑	๒	๓	๔
๓๕.	การประชุมจัดเพื่อรับฟังอาจารย์ใหญ่แถลงมากกว่าการเปิดอภิปราย	๑	๒	๓	๔
๓๖.	อาจารย์ใหญ่ดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตรอง	๑	๒	๓	๔
๓๗.	ครูมักจะออกนอกบริเวณโรงเรียนในระหว่างเวลาราชการ	๑	๒	๓	๔
๓๘.	ครูรับประทานอาหารกลางวันภายในห้องพักของตนตามลำพัง	๑	๒	๓	๔
๓๙.	ครูไม่สงสัยในระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่อาจารย์ใหญ่กำหนดขึ้น	๑	๒	๓	๔
๔๐.	อาจารย์ใหญ่ติดต่อทักทายครูเป็นประจำ	๑	๒	๓	๔
๔๑.	โรงเรียนพร้อมที่จะบริการงานด้านธุรการแก่ครูเสมอ	๑	๒	๓	๔

๔๒.	คุณะครูได้รับแจ้งผลการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ทันที	๑	๒	๓	๔
๔๓.	อาจารย์ใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจในการจัดตารางสอน	๑	๒	๓	๔
๔๔.	อาจารย์ใหญ่เป็นผู้กำหนดงานให้ครูปฏิบัติ	๑	๒	๓	๔
๔๕.	อาจารย์ใหญ่ตรวจสอบความสามารถทางวิชาการของครู	๑	๒	๓	๔
๔๖.	อาจารย์ใหญ่แก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู	๑	๒	๓	๔
๔๗.	อาจารย์ใหญ่จัดงานให้ครูแต่ละคนทำจนเต็มความสามารถ	๑	๒	๓	๔
๔๘.	ปิดประกาศหน้าที่พิเศษของครูให้ทราบโดยทั่วถึงกัน	๑	๒	๓	๔
๔๙.	อาจารย์ใหญ่ชอบพูดมากจนเกินความจำเป็น	๑	๒	๓	๔
๕๐.	อาจารย์ใหญ่ให้การช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูทุกวิถีทาง	๑	๒	๓	๔
๕๑.	อาจารย์ใหญ่ทำงานอย่างหนักเพื่อให้ครูถือเป็นแบบอย่าง	๑	๒	๓	๔
๕๒.	อาจารย์ใหญ่ใช้วิธีตีเพื่อก่อ	๑	๒	๓	๔
๕๓.	อาจารย์ใหญ่เตรียมตัวมาอย่างดีก่อนที่จะพูดในที่ประชุม	๑	๒	๓	๔
๕๔.	อาจารย์ใหญ่อธิบายเหตุผลการตีชมครูทุกครั้ง	๑	๒	๓	๔
๕๕.	อาจารย์ใหญ่จัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้ครู	๑	๒	๓	๔
๕๖.	อาจารย์ใหญ่มาถึงโรงเรียนก่อนครูคนอื่นๆ	๑	๒	๓	๔
๕๗.	อาจารย์ใหญ่แจ้งให้ครูทราบถึงแนวความคิดใหม่ๆ เสมอ	๑	๒	๓	๔
๕๘.	อาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลที่ครูเข้าใจในตัวท่านง่าย	๑	๒	๓	๔
๕๙.	อาจารย์ใหญ่ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครู	๑	๒	๓	๔
๖๐.	อาจารย์ใหญ่ทำตนให้เป็นที่รักใคร่ของครู	๑	๒	๓	๔
๖๑.	อาจารย์ใหญ่ช่วยเหลือครูทำงานหลังโรงเรียนเลิก	๑	๒	๓	๔
๖๒.	อาจารย์ใหญ่ช่วยครูขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งเล็กๆ น้อยๆ	๑	๒	๓	๔
๖๓.	เปิดโอกาสให้ครูพิจารณาวิชาที่จะเปิดสอนในโรงเรียน	๑	๒	๓	๔
๖๔.	อาจารย์ใหญ่พยายามช่วยให้ครูได้เงินเดือนมากขึ้น	๑	๒	๓	๔

++++++++++++++

วิจัยพื้นฐาน : สรุปวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวกับการบริหาร

สรุปปริญญานิพนธ์ เรื่อง

"งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ"

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาการปฏิบัติงานการศึกษา ๕ ประเภทคือ งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารธุรการการเงินและการบริการ พร้อมกับศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ประเภท เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมระบบบริหารการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อๆ ไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในกองการประถมศึกษา กรมสามัญศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ กลุ่มนักวิชาการ ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ศึกษานิเทศก์จังหวัด และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มประชาชนได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน

ผลการวิจัย พอสรุปได้ดังนี้.-

๑. โครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนมาก คือ มีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในโรงเรียน โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบรองลงไปตามลักษณะสายงาน แต่ละฝ่ายขึ้นตรงต่อครูใหญ่ ไม่ใคร่มีการประสานงานกัน

๒. ผู้บริหารในระดับประถมศึกษาปฏิบัติงานที่จะต้องสัมพันธ์กับชุมชนน้อยมาก แต่ปฏิบัติงานด้านวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน และงานธุรการ ฯลฯ ในระดับมาก

๓. กลุ่มนักวิชาการที่ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์และครูปฏิบัติงานทางด้านความสัมพันธ์กับชุมชนน้อยมาก แต่ได้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน และงานธุรการ ในระดับมากกว่า

๔. ประชาชนที่เป็นผู้ปกครองนักเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของครูใหญ่ในระดับนี้ว่า ยังปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนน้อยมาก ส่วนงานด้านอื่นๆ นั้นปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากอยู่แล้ว

---

* ดาวเรือง รัตนิน ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๘

อภิปรายผล

๑) จากการศึกษาโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้สรุปผลมาแล้วว่า ระบบโครงสร้างมีสองแบบคือ

๑.๑ แบบที่ยึดแนวระบบสายงานบังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ ซึ่งอาจพิจารณาถึงการดำเนินงานบริหารในลักษณะเช่นนี้ได้ว่า

๑.๑.๑ ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ซึ่งเป็นหัวหน้างานระดับนี้ เป็นผู้มีหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนดในการบริหารงานในโรงเรียนทุกอย่างอย่างเด็ดขาด การบริหารงานโดยคนเดียวย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้มากกว่าการร่วมกันคิดหลายๆ คน และถ้าพิจารณาตามระบบการปกครองแล้วยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่กำลังเปลี่ยนแปลง

๑.๑.๒ การบริหารงานภายในไม่มีความสัมพันธ์กัน เพราะไม่ได้ระบุแนวทางการประสานงานไว้เด่นชัด แต่ละฝ่ายก็ขึ้นตรงต่อสายงานของตน ทำให้งานที่มีลักษณะจะต้องประสานสัมพันธ์กันขาดไป และต่างก็ดำเนินการโดยอิสระ ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา ผลประโยชน์การทำงานที่เป็นระบบและสภาพจิตใจของผู้ร่วมงานขาดความสัมพันธ์อันดี

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาของไทยยังยึดถือการบริหารงานในระบบราชการอยู่มาก มีการแบ่งชั้นบุคลากร ในหน่วยงานเป็นระดับต่างๆ มีผู้บังคับบัญชาอีกหลายระดับชั้น ซึ่งมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนเป็นหลักในการกำหนดการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการครูยังมีพระราชบัญญัติครูเป็นเครื่องควบคุมการปฏิบัติงานวินัยและความประพฤติของครูอีกชั้นหนึ่ง จึงเห็นได้ว่าโครงสร้างระบบบริหารในโรงเรียนมีลักษณะกายตัว ปฏิบัติงานไปตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดเป็นส่วนใหญ่ ไม่ค่อยมีการยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวเท่าที่ควร

๑.๒ แบบยึดแนวระบบสายงานเดิม แล้วประยุกต์หลักทฤษฎี การบริหารงานมาประกอบด้วย ซึ่งอาจพิจารณาถึงการดำเนินงานบริหารในลักษณะเช่นนี้ได้ว่า

๑.๒.๑ ผู้บริหารระดับสูงสุด มีหน่วยงานที่ปรึกษางานจากบุคคลหลายฝ่ายในท้องถิ่น ทำให้โรงเรียนได้ทราบสภาพความต้องการ แนวความคิดจากบุคคลหลายฝ่าย อันจะเป็นทางเลือกอย่างดีที่สุดที่สังคมในชุมชนพึงประสงค์ และเป็นการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้ดียิ่งขึ้นด้วย

๑.๒.๒ มีการแสดงระบบการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เช่น วิชาการ ธุรการ และอื่นๆ ซึ่งเป็นแนวทางก่อให้เกิดความสัมพันธ์ร่วมมือดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ และช่วยแก้ปัญหาบางประการของโรงเรียนได้ เพราะแต่ละฝ่ายก็มีการประสานงานกัน ดังนั้นการใช้บุคลากร วัสดุต่างๆ หรอการบริการน่าจะมีความคล่องตัวกว่า

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในโรงเรียนที่มีโครงสร้างระบบบริหารดังกล่าวนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา อาศัยหลักการการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยึดหลักการประสานงาน ซึ่งจะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารในแบบแรก

๒. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ประเภท คือ งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานธุรการ การเงินและบริการ ปรากฏว่า

งานความสัมพันธ์กับชุมชน ยังมีการปฏิบัติกันน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ คือ โรงเรียนไม่ได้เชิญผู้ปกครองมาประชุมชี้แจงเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนบ่อยครั้งนัก ครูไม่ได้มีโอกาสพบกับผู้ปกครอง เพื่อให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับนักเรียน โรงเรียนไม่ได้จัดอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพแก่ประชาชนทั่วไป หรือจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอ่าน การเขียนของประชาชนในท้องถิ่น ไม่ได้นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน ทั้งไม่ได้เชิญบุคคลภายนอกมาเป็นวิทยากรแก่นักเรียนตามโอกาส ไม่ได้ร่วมมือกับหน่วยราชการอื่นในการรักษาสุขภาพอนามัยของประชาชน ไม่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนได้ตามความจำเป็น โรงเรียนยังขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อชุมชนอีกมาก ทั้งยังขาดการประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร ทำให้ประชาชนไม่ได้มีโอกาสบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของ ตลอดจนการอุทิศแรงงานแก่โรงเรียนได้มากนัก อีกประการหนึ่งโรงเรียนมิได้มีกรรมการศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็น วางนโยบายหรือร่วมดำเนินกิจการของโรงเรียน หรือโรงเรียนมีกรรมการศึกษา แต่มิได้เข้ามามีบทบาทตามหน้าที่ของกรรมการศึกษาอย่างแท้จริง นอกจากนี้อาจจะมีสาเหตุอื่นๆ อีก เช่น ครูเป็นผู้มาจากต่างท้องที่ ไม่มีโอกาสสนิทสนมกับชุมชน ชุมชนส่วนมากไม่เห็นคุณค่าของการศึกษาเพราะได้รับการศึกษาต่ำ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมก็อยู่ในระดับต่ำด้วย สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสาเหตุที่ทำให้โรงเรียนปฏิบัติงานความสัมพันธ์กับชุมชนน้อยไป

จากการวิเคราะห์งานวิชาการ ปรากฏว่ามีการปฏิบัติงานด้านนี้มาก ครูใหญ่และครูหัวหน้าหมวดวิชาเอาใจใส่ต่องานวิชาการเป็นอย่างดีโดยการแนะนำให้ครูเข้าใจหลักสูตรและวิธีสอนที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวการสอน จัดทำโครงการสอนรายวิชา จัดให้มีอุปกรณ์การสอนให้มากเพื่อประโยชน์ในการเรียนของนักเรียน จัดครูให้สอนได้ตามความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดในการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน ให้ครูมีเสรีภาพในการจัดทำข้อสอบเพื่อวัดผลการศึกษา อย่างไรก็ดีมีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่เกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน คือ การจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่ช่วยให้เด็กนำความรู้ที่ได้รับจากโรงเรียนไปช่วยเพิ่มพูนรายได้ ปรับปรุงอาชีพของผู้ปกครอง หรือปรับปรุงสภาพสังคมของท้องถิ่นได้เท่าที่ควร ครูมีวุฒิทางวิชาชีพต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ครูไม่ค่อยได้รับการอบรมทางวิชาการ ไม่ค่อยได้รับความช่วยเหลือในด้านการสอนจากศึกษานิเทศก์ และไม่ค่อยมีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรภายในโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ถึงงานบุคลากร ปรากฏว่าโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานในด้านนี้ได้ผลดี ครูใหญ่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ครูในการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน ให้ครูได้ทราบนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานของครู เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมวางแผนและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน และคณะครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียนเป็นอย่างดี และปรากฏว่าโรงเรียนมีอัตรากำลังครูเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน มีปัญหาบางประการที่เกี่ยวกับงานบุคลากรก็คือ โรงเรียนไม่ได้มีบทบาทและไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านการวางนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย ให้คุณให้โทษ บุคลากรของโรงเรียนไม่ได้รับการบรรจุครูที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของโรงเรียนมากนัก การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อพิจารณาความดีความชอบยังขาดหลักเกณฑ์และความยุติธรรม ทั้งการจัดสวัสดิการแก่ครูของโรงเรียนยังบกพร่องอยู่มาก

จากการวิเคราะห์งานกิจการนักเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนปฏิบัติงานด้านนี้ได้ผลดีในเรื่องระเบียบ วินัยในการปกครองนักเรียน โดยที่ครูเอาใจใส่ สอดส่องดูแลความประพฤติของนักเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอยู่เสมอ การสำรวจเด็กที่อยู่ในเกณฑ์บังคับเข้าเรียนสามารถทำได้ทั่วถึง โรงเรียนมีสถานที่เพียงพอสำหรับนักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์บังคับ การตรวจสุขภาพอนามัยของนักเรียนทำได้สม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือนักเรียนในด้านการจัดกิจกรรมและ

ชุมนุมต่างๆ แม้ว่าจะทำได้ไม่มากนักก็ตาม ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจนและขาดแคลน เครื่องเขียนแบบเรียน เสื้อผ้าและอื่นๆ ส่วนปัญหาและอุปสรรคบางประการก็ยังมีอยู่ คือ ได้แก่ การที่ผู้ปกครองไม่ค่อยได้ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเพื่อเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และแก้ไขปัญหาทางการเรียนของนักเรียน การแนะแนวเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหายังทำได้น้อย ทั้งโรงเรียนไม่ได้จัดให้มีการวิเคราะห์หรือวิจัยเกี่ยวกับเด็กเป็นรายบุคคล ในด้านกิจการลูกเสือและอนุกาชาดก็ไม่ค่อยได้เกี่ยวข้องบำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชนมากนัก

จากการวิเคราะห์งานธุรการ การเงินและบริการ ปรากฏว่า โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านนี้มาก โดยยึดถือระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติ ปฏิบัติตามระเบียบการเงินและการพัสดุโดยเคร่งครัด การจัดทำทะเบียนและสถิติ ตลอดจนการทำงานประจำชั้นให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การติดต่อรับส่งเอกสารและหนังสือราชการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยความสะดวก ได้มีการปฏิบัติเป็นอย่างดีในวิธีการจัด เก็บ รักษาเอกสาร และหนังสือราชการ มีปัญหาบางประการเกี่ยวกับงานในด้านนี้คือ การได้รับการจัดสรรงบประมาณหมวดค่าใช้สอยตามความจำเป็นสำหรับโรงเรียนยังได้น้อย และโรงเรียนยังขาดครูธุรการทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ ทำให้งานธุรการของโรงเรียนล่าช้าและคั่งค้าง

เมื่อได้พิจารณาถึงการปฏิบัติงานทั้ง ๔ ประเภทดังได้กล่าวแล้วจะเห็นว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติงานในระดับสูงและได้ผลดี ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่กรมได้ขอสงวนไว้เพื่อเป็นตัวอย่างทางวิชาการ เป็นมาตรฐานของโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนจึงได้รับการดูแลเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารระดับสูงอยู่เสมอ ได้รับการสนับสนุนในด้านการก่อสร้างอาคารสถานที่ การเพิ่มอัตรากำลังครูและบุคลากร ได้รับการสนับสนุนทางด้านวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่งมีส่วนช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานบริหารทั้ง ๔ ประเภทไปได้ด้วยดี ไม่มีปัญหามากนัก

ข้อเสนอแนะ

๑. จากการศึกษาลักษณะโครงสร้างระบบบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั้งสองแบบ คือ แบบยึดระบบสายงานบังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ กับยึดระบบสายงานเดิมและประยุกต์หลักทฤษฎีการบริหารงานนั้นยังมีข้อบกพร่องอยู่ กล่าวคือมีการจัดงานวางลักษณะหน้าที่ปะปนกัน ยังไม่เป็นสัดส่วนตามกลุ่มอย่างแท้จริง เช่นในแบบที่สอง (แบบประยุกต์หลักทฤษฎีบริหารงาน)

มีงานสวัสดิการไปอยู่ในฝ่ายธุรการหรือหน่วยงานวางแผนและโครงการไปอยู่กับฝ่ายธุรการ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้อาศัยข้อมูลและลักษณะการบริหารงานโรงเรียนดังกล่าวมาจัดรูปการบริหารโรงเรียนในแนวใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวการณ์ และแนวทางในระบอบการปกครองที่พึงประสงค์ในสภาพสังคมประชาธิปไตย โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารงานมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ดูภาพประกอบ หน้า ๗) กล่าวโดยสรุป คือ

๑.๑ โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการบริหารงาน จะต้องมีความสัมพันธ์เกื้อกูลและสอดคล้องกับชุมชน

๑.๒ ต้องใช้บุคลากร ในชุมชนที่มีความสามารถและสนใจในการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานและกำหนดทิศทางแนวนโยบายของโรงเรียน

๑.๓ หาทางใช้ทรัพยากรในชุมชนให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๑.๔ พึงสร้างความสัมพันธ์ภายในระบบบริหารโรงเรียนให้เกิดขึ้น เพื่อ

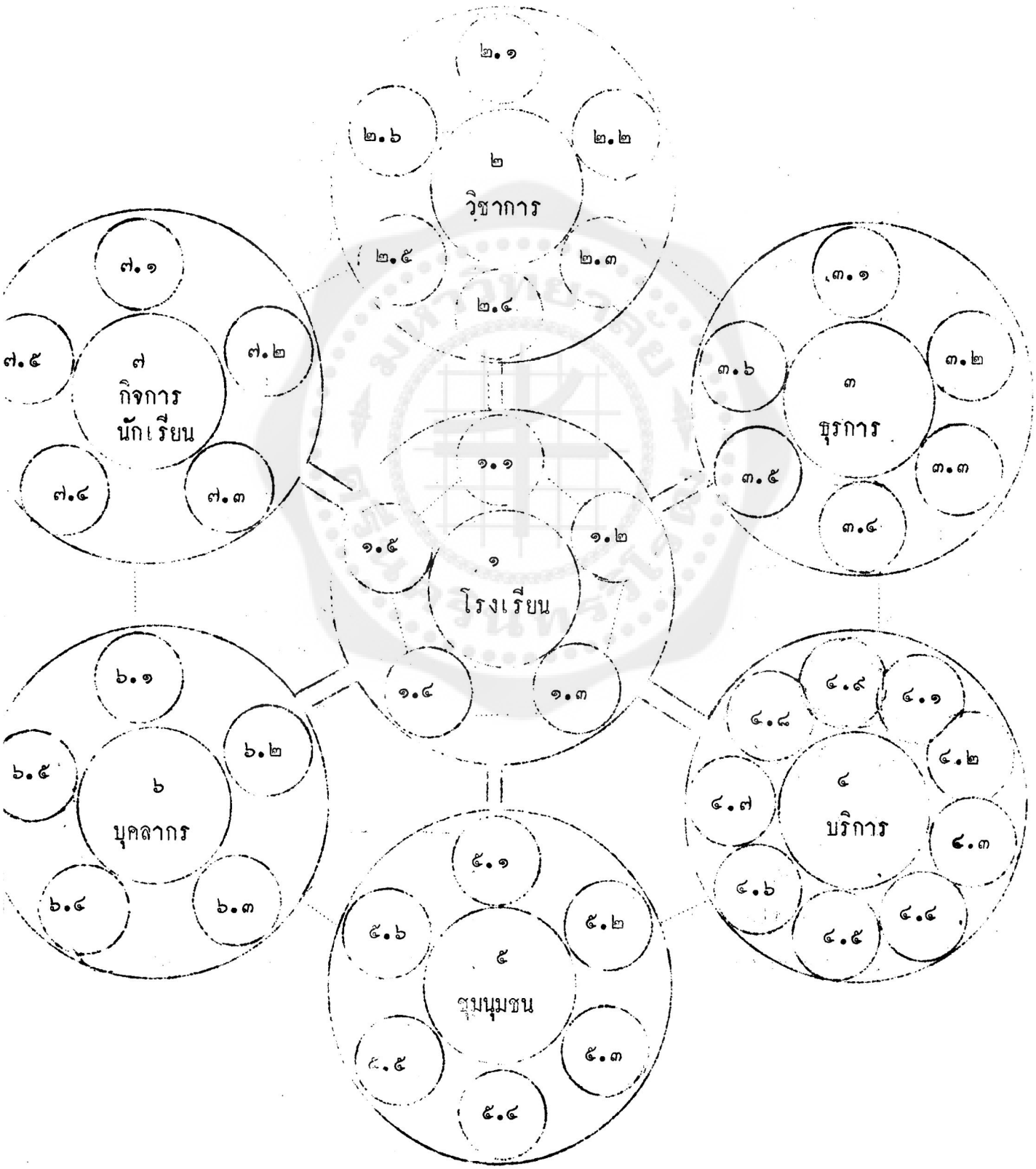
๑.๔.๑ ระดมบุคลากรที่มีความสามารถด้านต่างๆ มาร่วมและหาวิธีการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์การศึกษาให้เกิดแก่สังคมและนักเรียน

๑.๔.๒ รักษาความสามัคคี ขวัญที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

๑.๔.๓ ส่งเสริมวิธีการปกครองให้สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย

๑.๕ ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวนโยบาย เป้าหมายการบริหารโรงเรียนตามแนวที่ชุมชนต้องการให้ถูกต้องยิ่งขึ้น

แผนภูมิแสดงระบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวใหม่



๑ โรงเรียน

๑.๑ ครูใหญ่
๑.๒ คณะครู
๑.๓ นักเรียน
๑.๔ ภารโรง
๑.๕ ชุมชน

๒ วิชาการ

๒.๑ วัตถุประสงค์และนโยบาย
๒.๒ หลักสูตรประมวลการเรียน
๒.๓ ตารางสอน
๒.๔ นวกรรม, เทคโนโลยีทางการศึกษา
๒.๕ การนิเทศ
๒.๖ การวัดผล

๓ ธุรการ

๓.๑ สารบรรณ
๓.๒ ทะเบียน-สถิติ
๓.๓ ระเบียบ(กฎหมายต่างๆ)
๓.๔ การเงิน
๓.๕ บริการบุคลากร
๓.๖ พัสดุครุภัณฑ์

๔ บริการ

๔.๑ ห้องสมุด
๔.๒ อาหารโภชนาการ
๔.๓ การปกครอง
๔.๔ ทัศนศึกษา
๔.๕ กิจกรรมพิเศษ
๔.๖ พยาบาล
๔.๗ แนะแนว
๔.๘ นิเทศและอบรม
๔.๙ อาคารสถานที่

๕ ชุมชน

๕.๑ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง
๕.๒ ผู้ปกครองนักเรียน
๕.๓ ประชาชนทั่วไป
๕.๔ หน่วยงานอื่น ๆ
๕.๕ สภาพสังคม
๕.๖ ทรัพยากรในท้องถิ่น

๖ บุคลากร

๖.๑ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง
๖.๒ พัฒนา
๖.๓ พิจารณาความดีความชอบ
๖.๔ บริการและสวัสดิการ
๖.๕ การให้พ้นจากการปฏิบัติงาน

๗ กิจการนักเรียน

๗.๑ สำมะโนนักเรียน
๗.๒ ระเบียบวินัย
๗.๓ กิจกรรม สภานักเรียน องค์การ ชุมนุมต่างๆ
๗.๔ บริการ
๗.๕ ทุน

๒. จากการศึกษาถึงการปฏิบัติงาน ๕ ประเภทในโรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนต่างๆ มีการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับปรัชญาของการจัดการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม ควรจะได้มีการยืดหยุ่นผ่อนปรนเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการรับเด็กในภาคบังคับให้เหมาะสมกับความต้องการของท้องถิ่นบรรจุครูที่มีภูมิลำเนาในท้องถิ่นนั้นๆ โรงเรียนควรจะได้จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ครูควรออกไปเยี่ยมเยียนนักเรียนและผู้ปกครอง และเข้าร่วมในงานเทศกาลต่างๆ ของชุมชนตามโอกาส โรงเรียนควรจะมีผลงานประชาสัมพันธ์กับชุมชนในระยะยาว และมีกระบวนการต่อเนื่อง ติดตามผลงานให้ได้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้โรงเรียนอาจขอความร่วมมือจากองค์การ สมาคม ชุมชน หน่วยงานอื่นๆ และหน่วยงานของรัฐตามควรแก่กรณี ครูใหญ่และคณะครูจะมีส่วนช่วยให้ชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียนได้ โดยการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เปิดการอบรมแนะนำทางวิทยาการแก่ชุมชนบ้างเป็นครั้งคราว หาแหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์แก่โรงเรียน และพานักเรียนและครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่บ้าง หาทางชักจูงให้ชุมชนเห็นคุณค่าของการศึกษา และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนบ้างตามสมควร โรงเรียนควรมีกรรมการศึกษาของโรงเรียน สมาคมผู้ปกครอง เพื่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในด้านการปฏิบัติงานอีก ๔ ประเภท คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานธุรการ การเงินและบริการ นั้นปรากฏว่าโรงเรียนปฏิบัติได้ผลดี แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญของงานทุกๆ ด้านดังกล่าวแล้ว ซึ่งเป็นผลดีแก่ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพื่อช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องบางประการที่มีอยู่ คือ

๒.๑ ทางด้านงานวิชาการนั้นควรจะได้มีการแก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตรและแนวการจัดการศึกษา เพื่อช่วยให้เด็กนอกโรงเรียนได้นำความรู้ที่ได้รับจากโรงเรียนไปช่วยเพิ่มพูนรายได้ ปรับปรุงอาชีพของผู้ปกครอง หรือปรับปรุงสภาพสังคมของท้องถิ่นให้มากขึ้น ควรให้ครูได้มีโอกาสได้รับการอบรมทางวิชาการมากขึ้น และได้เพิ่มวุฒิทางวิชาชีพให้สูงขึ้น ศึกษานิเทศก์ควรจะได้มีบทบาทในการให้การแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครูให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และโรงเรียนควรพยายามสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรภายในโรงเรียนให้มากขึ้นด้วย

๒.๒ ทางด้านงานบุคลากรนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะได้พิจารณาเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับโรงเรียนได้มีบทบาทและมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในด้านที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ให้คุณ ให้โทษ บุคลากรของโรงเรียน ให้โรงเรียนมีโอกาสได้บรรจุครูที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู หรือการพิจารณาความดีความชอบ ควรให้มีหลักเกณฑ์ ยุติธรรมและทั่วถึง ตลอดจนการจัดสวัสดิการต่างๆแก่บุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้นด้วย

๒.๓ ทางด้านงานกิจการนักเรียนนั้น โรงเรียนควรจะได้ขอความร่วมมือกับผู้ปกครองให้ช่วยเหลือดูแลกวดขันนักเรียนในความปกครอง ทั้งด้านการเรียนและกริยามารยาท ความประพฤติ โรงเรียนควรจะส่งเสริมบริการแนะแนวในโรงเรียนให้ได้ผลดีและมีประโยชน์แก่นักเรียนโดยแท้จริง ตลอดจนพยายามให้มีการวิเคราะห์ วิจัยศึกษาเด็กเป็นรายบุคคล และพยายามจัดให้การลูกเสือและอนุกาชาดได้บำเพ็ญประโยชน์แก่ชุมชนให้มากขึ้น

๒.๔ ทางด้านงานธุรการ การเงินและบริการ ควรจะได้มีครูทำหน้าที่ธุรการเพื่อให้งานด้านนี้ของโรงเรียนดำเนินไปโดยเรียบร้อย และครูธุรการควรเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมงานธุรการโดยเฉพาะ และมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ และควรจัดเครื่องพิมพ์ดีดและเครื่องอัดสำเนาให้แก่โรงเรียนเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานธุรการ และโรงเรียนควรได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้สอยตามความจำเป็นของโรงเรียนให้มากขึ้น

๓. ผู้บริหารการศึกษาทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ควรจะเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมงานทางการบริหารการศึกษามาแล้วเป็นอย่างดี เพื่อทำการปฏิบัติงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

๔. ควรจะได้มีการวิจัย เพื่อทราบถึงการปฏิบัติงานและศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคอื่นของประเทศให้กว้างขวางต่อไป

แนะนำ : ปริญญานิพนธ์ของ สุวิช แก้วเกษ (นิสิตปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา รุ่น ๒ ปีการศึกษา ๒๕๑๗ - ๒๕๑๘)

เรื่อง : "งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร"

ปริญญานิพนธ์ เรื่อง "งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร" ของสุวิช แก้วเกษ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเพื่อจะทราบโครงสร้างของระบบบริหารและงานบริหารการศึกษา ๕ ประเภท ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (งานบริหารการศึกษา ๕ ประเภทได้แก่ งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมนุมชน งานบริหารบุคลากร งานบริหารวิชาการ งานบริหารกิจการนักเรียน และงานบริหารธุรการ การเงินและบริการ) นอกจากนั้นผู้วิจัยยังต้องการทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหารและงานบริหารการศึกษา ทั้ง ๕ ประเภทดังกล่าวด้วย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบการศึกษาภาคสนาม (Field Study) โดยใช้เทคนิคการสังเกต การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามมี ๓ ชุดด้วยกัน คือชุดที่ใช้รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร(หัวหน้าฝ่ายสำนักงานการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ศึกษาธิการครูใหญ่ ฯลฯ) มี ๖๐ ข้อ ชุดที่ใช้รวบรวมข้อมูลจากนักวิชาการ (ครูและศึกษานิเทศก์) มี ๖๐ ข้อ และชุดที่ใช้รวบรวมจากประชาชน (กรรมการศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน) มี ๕๐ ข้อ

แบบสอบถามทั้ง ๓ ชุด ได้ถามเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทั้ง ๕ ประเภท ตามที่กล่าวแล้วแต่ต้น คือ งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมนุมชน งานบริหารบุคลากร งานบริหารวิชาการ งานบริหารกิจการนักเรียน และงานบริหารธุรการ การเงิน และบริการ ในแต่ละชุดผู้วิจัยได้เขียนแบบสอบถามปลายเปิด (Open - ended form ไว้ด้วย ทุกฝ่ายที่ตอบแบบสอบถาม จะตอบไปตามทัศนะของตนที่มีต่อโรงเรียนของตนหรือโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง

<u>ผลการวิจัย</u> พอสรุปได้ดังนี้

โครงสร้างของระบบบริหารภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ยังขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาการใช้บุคลากรยังไม่เหมาะสม และขาดการบำรุงขวัญ มีการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่นน้อย

ครูใหญ่ในโรงเรียนประถมสังกัด กทม. มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีมากกว่าครึ่ง ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับชุมชนน้อย ส่วนการบริหารงานด้านอื่นนั้น ได้ปฏิบัติกันมากพอสมควร ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีประมาณครึ่งหนึ่งมิได้สนใจต่อการบริหารงานด้านกิจการนักเรียนเท่าใดนัก

นักวิชาการ(ศึกษานิเทศก์และครู) รุ่นหนุ่ม (๓๐ - ๔๐ ปี) มีความเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติทางด้านสัมพันธ์กับชุมชนและด้านวิชาการน้อยมาก ส่วนนักวิชาการสูงอายุ (อายุ ๔๐ปีขึ้นไป) มีความเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและด้านกิจการนักเรียนน้อยเกินไป นักวิชาการที่มีวุฒิปริญญาตรีระบุว่าโรงเรียนสนใจปฏิบัติงานด้านบุคลากรสูงมาก

ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพมีทัศนะว่า โรงเรียนไม่ได้ให้ความสัมพันธ์กับชุมชนเลย ประชาชนที่มีรายได้มากกว่า ๓,๕๐๐ บาท เห็นว่า โรงเรียนให้ความสนใจด้านวิชาการและกิจการนักเรียนน้อยเกินไป

<u>อภิปรายผล</u>

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลอันเนื่องมาจากผลของการวิจัย พอสรุปได้ดังนี้

๑. จากผลการวิจัยที่พบว่าพฤติกรรมในด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชนของกลุ่มผู้บริหาร นักวิชาการและประชาชนมีการปฏิบัติน้อย เป็นผลเนื่องมาจากการจัดระบบบริหารการศึกษาของไทยเป็นระบบที่รวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน

๒. การที่พบว่าพฤติกรรมด้านวิชาการของนักวิชาการมีน้อย เป็นเพราะว่าขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบทั้งผู้บริหารมีความบกพร่องในการควบคุมสั่งการ

๓. การที่ทุกฝ่ายระบุว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูงมาก เพราะทุกฝ่ายเริ่มเอาใจใส่กับตัวบุคคลมากขึ้น

๔. เหตุที่ทุกฝ่ายได้ให้ความสนใจด้านกิจการนักเรียนในระดับสูง อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมและสังคมที่ทำให้ทุกฝ่ายจะต้องเอาใจใส่ต่อการเรียนและการปกครองนักเรียน และอาจเป็นผลเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและเนื้อหาวิชาที่สอน

๕. ทุกฝ่าย (๓ กลุ่ม) ยอมรับว่าได้ปฏิบัติงานด้านงานธุรการ การเงิน และบริการมาก แสดงว่าทั้ง ๓ กลุ่มให้ความสำคัญแก่งานด้านนี้มากกว่าด้านอื่น

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารดังนี้

๑) กรุงเทพมหานครแบ่งสายงานเกี่ยวกับการศึกษา และกระจายงานให้สำนักการศึกษาควรเพื่อให้มีอิสระในการตัดสินใจมากที่สุด และจะได้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่จะมีขึ้นในอนาคต

๒) ควรพิจารณาหาทางสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มากขึ้น โดยเน้นความสำคัญของงานด้านนี้ให้ครูใหญ่ได้เข้าใจ และได้ปฏิบัติโดยทั่วไป เพื่อวางพื้นฐานในการจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นต่อไป

๓) ควรหาทางส่งเสริมและใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อประโยชน์แก่การศึกษามากขึ้น

๔) ควรส่งเสริมครูหรือบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้สูงขึ้น โดยการอบรมและสัมมนาทางวิชาการ การอบรมควรให้ฝึกและปฏิบัติจริงให้มากขึ้น

ชื่อเรื่อง : การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง

ชื่อผู้วิจัย : รำพึง อัมเรศ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๗)

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่เป็นจริงในปัจจุบันตามทัศนะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในจังหวัดอ่างทอง เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจแตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางในการเสนอแนะให้ทราบถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นครูใหญ่ ๑๒๕ คน ครู ๔๔๘ คน ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา ๒๕๑๖

ผลการวิจัย

๑. ครูใหญ่ส่วนมากมีอายุระหว่าง ๔๘ - ๕๘ ปี มีวุฒิ ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า ครูใหญ่เกือบทั้งหมดไม่เคยผ่านสถาบันฝึกหัดครูโดยตรง ส่วนใหญ่เรียนด้วยตนเองแล้วสอบชุด ครูใหญ่ส่วนมากมีความเกรงใจสูง

๒. ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งด้านสัมพันธภาพ[๑] (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์[๒] แสดงถึงความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์

๓. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและสัมฤทธิ์สัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความเกรงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (สัมพันธ์กันมาก) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวัยวุฒิ

---

๑) พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไว้วางใจ ความนับถือซึ่งกันและกัน และสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

๒) พฤติกรรมผู้นำด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่ม ด้านความเข้าใจในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งวิธีดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

๔. ครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (สัมพันธ์กันน้อยมาก) พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มีอายุระหว่าง ๓๗ - ๔๗ ปี มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีอายุระดับอื่น

๕. ครูใหญ่กลุ่มที่มีวุฒิ ป.กศ.สูง และสูงกว่า มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๖. ครูใหญ่ที่มีความเกรงใจสูง มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีความเกรงใจต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลการวิจัย

๑. ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านของครูใหญ่ เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า "ครูใหญ่น่าจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านสูง และครูใหญ่น่าจะมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพดีกว่าด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์" ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิจิตร ธีระกุล (๑๙๗๒ : ๔๐) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพดีกว่าด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจ ความเป็นมิตรต่อกัน และคำนึงถึงสวัสดิการของครูในโรงเรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้เหตุผลที่ช่วยสนับสนุนว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพดีกว่าด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์อาจเนื่องมาจากขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ซึ่งถือว่าความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตา กรุณา ต่อบุคคลอื่นเป็นคุณธรรมที่ดี เป็นต้น

๒. ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กล่าวว่า ครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิสูงกว่าน่าจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิต่ำ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โคนัล แลมเบอร์ต (Lambert) ที่พบว่า อายุ เพศ วุฒิของครูใหญ่ไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า วัยวุฒิไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แต่อย่างใด

๓. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ธีระกุล ที่พบว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาโทมีพฤติกรรมทั้ง ๒ ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นที่น่าสังเกตว่าการศึกษามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำอย่างยิ่ง

๔. ผลการวิจัยนี้พบว่า ครูใหญ่ที่มีความเกรงใจสูง มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีความเกรงใจต่ำ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทร์เพ็ญ เจริญผลารักษ์ ที่พบว่าบุคคลที่มีลักษณะผู้นำสูง มีความเกรงใจมากกว่าบุคคลที่มีลักษณะผู้นำต่ำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุมพล พูลภัทรชีวิน อีกด้วย ผลการวิจัยนี้แสดงว่าความเกรงใจเป็นค่านิยมของคนไทย มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ อันมีผลต่อบทบาทและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

๑. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งครูใหญ่ควรคัดเลือกผู้มีความรู้ระดับอนุปริญญาหรือ ป.กศ.สูงขึ้นไป รวมทั้งคำนึงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเกรงใจ ซึ่งช่วยให้ครูใหญ่มีสัมพันธภาพดีกับผู้ร่วมงานมากกว่าการคำนึงถึงวัยวุฒิ

๒. ควรส่งเสริมให้ครูใหญ่ได้มีโอกาสศึกษาต่อหรือเข้าอบรมในสถาบันฝึกหัดครู หรือสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพแก่ผู้บริหาร

๓. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมครูใหญ่ ให้เข้าใจหน้าที่ของผู้นำขั้นมูลฐาน โดยเฉพาะครูใหญ่ที่เริ่มรับหน้าที่ใหม่ ๆ

๔. จัดตั้งกลุ่มโรงเรียนเพื่อให้ครูใหญ่ได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรึกษาหารือกัน จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และความร่วมมือในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕. เจ้าสังกัดควรหาทางส่งเสริมการวิจัยและเผยแพร่ความรู้โดยใช้เทคโนโลยี่และนวกรรมทางการศึกษา เข้าช่วยอันจะเป็นหนทางให้ครูใหญ่ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ได้ด้วยตนเอง

สรุปปริญญานิพนธ์ เรื่อง"การศึกษาสมรรถภาพการบริหารการศึกษาประชาบาล ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษา และเทศบาล ในเขตการศึกษา ๖" •

เกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์ ได้ศึกษาการทำงานของโรงเรียนประชาบาล ทั้ง ๓ สังกัด ในเขตการศึกษา ๖ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษา และเทศบาล จากทุกจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบดูว่าการทำงานของโรงเรียนทั้ง ๓ สังกัดเป็นอย่างไร ทำได้เหมือนกันหรือแตกต่างหรือไม่

การที่จะรู้ว่าการทำงานของโรงเรียนเป็นอย่างไรก็ดูได้จากความสามารถในการทำงานของโรงเรียน ซึ่งเกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์ เรียกว่าสมรรถภาพการบริหารการศึกษา สมรรถภาพการบริหารการศึกษาหรือความสามารถในการทำงานของโรงเรียนนี้ ดูได้จากการทำงาน ๔ ด้าน คือ ด้านบริหารวิชาการ, ด้านบริหารบุคลากร ด้านการบริหารการคลัง และด้านการบริหารธุรการ

<u>การบริหารวิชาการ</u> ได้แก่การส่งเสริมความเข้าใจของครูเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน การวัดผลการศึกษา รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมทุกชนิดให้แก่ครู โรงเรียน นักเรียน เพื่อส่งเสริมความสามารถในสาขาวิชาต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายทางการศึกษา

<u>การบริหารบุคลากร</u> ได้แก่การทำให้ครูอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถและรวมถึงการแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัย การฝึกและการพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากราชการ

<u>การบริหารการคลัง</u> ได้แก่การจัดสรรงบประมาณต่างๆ ที่นำมาใช้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ และการให้สวัสดิการแก่ครู เช่นการจัดอัตรากำลังครู การก่อสร้างอาคารเรียน การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ การสร้างบ้านพักครู และจัดซื้ออุปกรณ์การศึกษา ต่างๆ ให้พอเพียงกับการเพิ่มของนักเรียนและครู ตลอดจนการขยายตัวทางการศึกษา

การวัดความสามารถในการทำงานของโรงเรียนก็วัดได้โดยใช้แบบสอบถามให้ครูในโรงเรียนดังกล่าวเป็นผู้ตอบ แบบสอบถามนี้เกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์ สร้างขึ้นและทดสอบอย่างดีจนเป็นแบบทดสอบ

• เกียรติศักดิ์ นาคประสิทธิ์ ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (๒๕๑๙)

เชื่อถือได้ จึงนำไปให้ครูน้อยครูใหญ่โรงเรียนดังกล่าวตอบ นำผลมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติปรากฏผลดังนี้

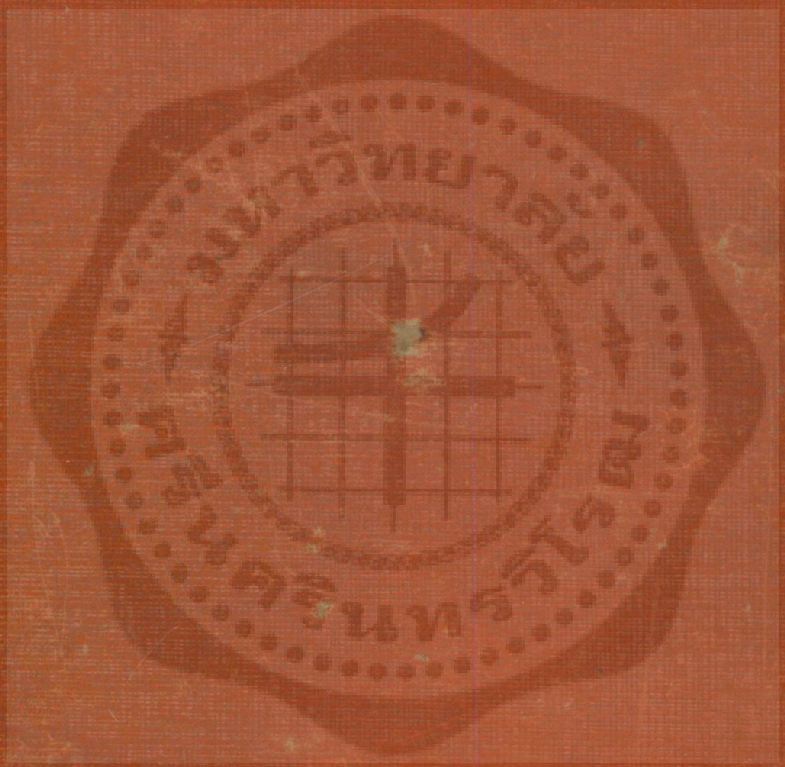
๑. ด้านวิชาการและด้านธุรการ ปรากฏว่าโรงเรียนทั้ง ๓ สังกัด มีความสามารถในการทำงานด้านวิชาการและธุรการได้พอๆ กัน ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เขาให้เหตุผลว่าที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ ในด้านวิชาการโรงเรียนทั้ง ๓ สังกัด ต่างก็ใช้หลักสูตร แบบเรียน การวัดผลการศึกษาเหมือนกัน คือใช้ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ส่วนในด้านธุรการก็เช่นกัน โรงเรียนทั้ง ๓ สังกัด ต่างปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณที่ทางราชการกำหนดไว้เหมือนกัน จึงทำให้โรงเรียนดังกล่าวทำงานใน ๒ ด้านนี้ได้เหมือนๆ กัน

๒. ด้านบุคลากร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการทำงานด้านบริหารบุคลากรดีกว่าของกรมสามัญศึกษา แต่โรงเรียนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกับของเทศบาลทำได้พอๆ กัน

ที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าของกรมสามัญศึกษา เนื่องจากการกระจายอำนาจ จังหวัดสามารถดำเนินการเรื่องต่างๆ ได้เองจึงมีความคล่องตัวกว่าของกรมสามัญศึกษา ที่ต้องให้ส่วนกลางเป็นผู้สั่งการ ความคล่องตัวเกี่ยวกับเรื่องนี้ของกรมสามัญศึกษาจึงด้อยกว่า

๓. ด้านบริหารการคลัง โรงเรียนของเทศบาลทำงานด้านนี้ได้ดีกว่าขององค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่กรมสามัญศึกษากับองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำได้พอๆ กัน

ที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะเทศบาลมีโรงเรียนน้อย และตั้งอยู่ในย่านการค้าที่เก็บภาษีได้มาก จึงมีประมาณมากกว่า ส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีโรงเรียนมาก และกระจายอยู่ทั่วไป ได้รับงบประมาณยกว่าของเทศบาล การทำงานจึงด้อยกว่าของเทศบาล


มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม