

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของวิทยาลัยพลศึกษา
2. การบริหารงานของวิทยาลัยพลศึกษา
3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร
4. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
 - 4.1 ทักษะด้านเทคนิควิธี
 - 4.2 ทักษะด้านมนุษย
 - 4.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน
5. การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความเป็นมาของวิทยาลัยพลศึกษา

วิทยาลัยพลศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีวิทยาลัยพลศึกษา จำนวน 17 แห่ง ตั้งอยู่ตามเขตการศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ผลิตครูพลศึกษาและสุขศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) ซึ่งมีความเป็นมาโดยสรุปได้ดังนี้

วิทยาลัยพลศึกษา เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดอยู่ในกรมพลศึกษาก่อนที่จะมาเป็นวิทยาลัยพลศึกษาในปัจจุบันนั้น การผลิตครูพลศึกษาได้เริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2456 โดยกระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) ได้จัดตั้งสถานที่ฝึกหัดพลศึกษาชั้น ณ โรงเรียนมัธยมวัดราชบูรณะ (โรงเรียนสวนกุหลาบในปัจจุบัน) เรียกว่า "ห้องพลศึกษากลาง" ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดกรมศึกษาธิการ กระทรวงธรรมการ การเรียนการสอนประกอบไปด้วยวิชามวยไทย และวิชาการตัดต้นส่วนห้อยโหน (ยิมนาสติก) เท่านั้น

ต่อมาปี พ.ศ. 2462 กรมศึกษาธิการได้แก้ไขหลักสูตรใหม่และให้ชื่อว่า "โรงเรียนพลศึกษากลาง" ตั้งอยู่ที่เดิม และเปิดสอนเฉพาะภาคค่ำ และเพิ่มวิชาลูกเสือ วิชาญัตตสู (ยูโด) และมวยฝรั่ง (สากล) รวมทั้งพินตาบเข้าไปในหลักสูตรด้วย ผู้เรียนส่วนมากเป็นครูสอนวิชาสามัญ ผู้ใดสอบได้ 2 วิชา ได้วุฒิพลศึกษาตรี (พ.ต.) สอบได้ 3 วิชา เป็นพลศึกษาโท (พ.ท.) และถ้าสอบได้ 4 วิชา เป็นพลศึกษาเอก (พ.อ.) ระยะเวลาที่ศึกษาตามหลักสูตรไม่ได้กำหนดไว้ตายตัว ขึ้นอยู่กับผู้เรียนว่าจะใช้เวลากี่ปีเพื่อที่จะศึกษาให้จบภายใน 4 วิชา เมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งกรมพลศึกษาขึ้น ในปี พ.ศ. 2476 จึงได้โอนโรงเรียนพลศึกษากลาง มาสังกัดกรมพลศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2479 และใน พ.ศ. 2483 ได้ย้ายสถานที่สอนมาประจำในอาคารใหม่บริเวณกรีฑาสถานแห่งชาติ (ซึ่งเป็นที่ทำการของกรมพลศึกษามาจนถึงปัจจุบัน) และกรมพลศึกษาได้ปรับปรุงหลักสูตรใหม่โดยแบ่งวิชาออกเป็น 2 หมวด คือ

1. หมวดวิชาบังคับ ได้แก่ วิชาจรรยาครู ลูกเสือ สุขศึกษา ปฐมพยาบาล การบริหาร กรีฑา และกีฬา
2. หมวดวิชาไม่บังคับ มี 4 วิชา คือ มวยไทยและมวยสากล กระบี่-กระบอง และพินตาบตัดตนส่วนท้อยโหน (ยิมนาสติก) และญัตตสู (ยูโด)

ในปี พ.ศ. 2493 กรมพลศึกษาได้ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาใหม่เป็นหลักสูตร 5 ปี และตั้งชื่อโรงเรียนใหม่ว่า "โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา" วิชาที่เรียนประกอบไปด้วย 5 หมวดวิชา คือ

1. หมวดวิชาครูสังคัมศึกษา
2. หมวดวิชาภาษาอังกฤษ
3. หมวดวิชาภาษาไทย
4. หมวดวิชาพลศึกษา (กรีฑาและกีฬา)
5. หมวดวิชาประกอบ มีสุขศึกษา อนามัย สรีรกายวิภาคศาสตร์

ชีววิทยา การเล่นเข้าจังหวะ

ในปี พ.ศ. 2497 โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา ได้โอนไปสังกัดในแผนกฝึกหัดครูพลานามัย กองโรงเรียนฝึกหัดครู ดังนั้นกรมพลศึกษาจึงได้ขอตั้ง "วิทยาลัยพลศึกษา" ขึ้นแทน "โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา" เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2498 หลักสูตร 2 ปี รับนักเรียนจากที่สำเร็จชั้นเตรียมอุดมหรือเทียบเท่าหลักสูตร 4 ปี รับจากนักเรียนที่สำเร็จมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้ง 2 หลักสูตรนี้ หากผู้ใดศึกษา

สำเร็จก็จะได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (พลศึกษา) หรือ ป.กศ.สูง (พลศึกษา)

ในปี พ.ศ.2501 กรมการฝึกหัดครูได้ฝากการผลิตครูพลศึกษาในระดับประถมศึกษาให้กรมพลศึกษาดำเนินการแทน ดังนั้น "โรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย" จึงตั้งขึ้นในปีนั้นโดยรับนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษา มีหลักสูตร 2 ปี ผู้เรียนสำเร็จก็จะได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (พลานามัย) ส่วน "วิทยาลัยพลศึกษา" ซึ่งกรมพลศึกษาเป็นผู้จัดตั้งขึ้นนั้นคงผลิตครูพลศึกษาเฉพาะหลักสูตร 2 ปี ซึ่งรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นเตรียมอุดมหรือเทียบเท่าเข้ามาศึกษาเพื่อรับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (พลศึกษา)

ต่อมาได้รับอนุมัติจากกรมพลศึกษาให้ก่อตั้งวิทยาลัยพลศึกษาส่วนภูมิภาคขึ้นแห่งแรก ณ จังหวัดเชียงใหม่ ในวันที่ 17 กันยายน 2513 และด้วยความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงสภาพของสังคมในปัจจุบัน ตลอดจนรัฐบาลได้มีการส่งเสริมกีฬาทั้งภายในและต่างประเทศ กรมพลศึกษาจึงได้มีการขยายวิทยาลัยพลศึกษาออกสู่ส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และความต้องการของรัฐบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 จนถึงปัจจุบันดังต่อไปนี้

1. ปี พ.ศ.2513 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
2. ปี พ.ศ.2515 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดมหาสารคาม
3. ปี พ.ศ.2516 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดยะลา
4. ปี พ.ศ.2517 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชลบุรี
5. ปี พ.ศ.2518 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดอุดรธานี
6. ปี พ.ศ.2519 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชุมพรและอ่างทอง
7. ในปี พ.ศ.2520 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุโขทัยและสุพรรณบุรี
8. ในปี พ.ศ.2521 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดกระบี่ ศรีสะเกษ และ

สมุทรสาคร

9. ในปี พ.ศ.2522 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพฯ
10. ในปี พ.ศ.2523 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดลำปาง
11. ในปี พ.ศ.2527 จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดตรัง เพชรบูรณ์

และชัยภูมิ

การจัดองค์การบริหารของวิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยพลศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่สังกัดกรมพลศึกษา แต่ละแห่งมีระบบการบริหารงานตาม

ระเบียบและข้อบังคับของกรมพลศึกษา (2532 : 2) ว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยพลศึกษา พ.ศ. 2532 ในปัจจุบันการบริหารของวิทยาลัยพลศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ฝ่ายละ 1 คน และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า 2 คน และไม่เกิน 6 คน เพื่อรับผิดชอบงาน ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งแต่ละฝ่ายแบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา แบ่งออกเป็น 12 งาน ประกอบด้วย งานสารบรรณ การเงินและบัญชี อาคารสถานที่ พัสดุ ทะเบียนและสถิติบุคคล วางแผนและงบประมาณ ประชาสัมพันธ์ สารสนเทศ พยาบาล ห้องสมุดและนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

2. ฝ่ายวิชาการ แบ่งออกเป็น 11 งาน ประกอบด้วย ภาควิชาพลศึกษา ภาควิชาสุขศึกษา ภาควิชานันทนาการ ภาควิชารักษาคความปลอดภัย ภาควิชาชีพ ภาควิชาพื้นฐาน งานวัดผลและการประเมินผล งานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ งานวิจัย งานฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมวิทยฐานะ และงานผลิตเอกสารประกอบการสอนและตำรา

3. ฝ่ายกิจการนักศึกษา แบ่งออกเป็น 10 งาน ประกอบด้วย งานแนะแนว กิจกรรม กิจกรรมพิเศษ ปกครอง วิชาการทหาร ศึกษาออกสถานที่ บริการจัดหางาน กิจกรรมสหกรณ์ บริการชุมชน และฝึกอบรมกีฬาและกิจกรรมเยาวชน

การบริหารงานของวิทยาลัยพลศึกษา

การบริหารงานของวิทยาลัยพลศึกษาแต่ละแห่ง กรมพลศึกษา (2532 : 5) ได้กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยพลศึกษาว่ามีผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาเป็นผู้บริหารงาน รับผิดชอบดำเนินงานของวิทยาลัยและปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ในการบริหารงานของวิทยาลัย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบของกรมพลศึกษาว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยพลศึกษา พ.ศ. 2532 ซึ่งได้กำหนดไว้ดังนี้

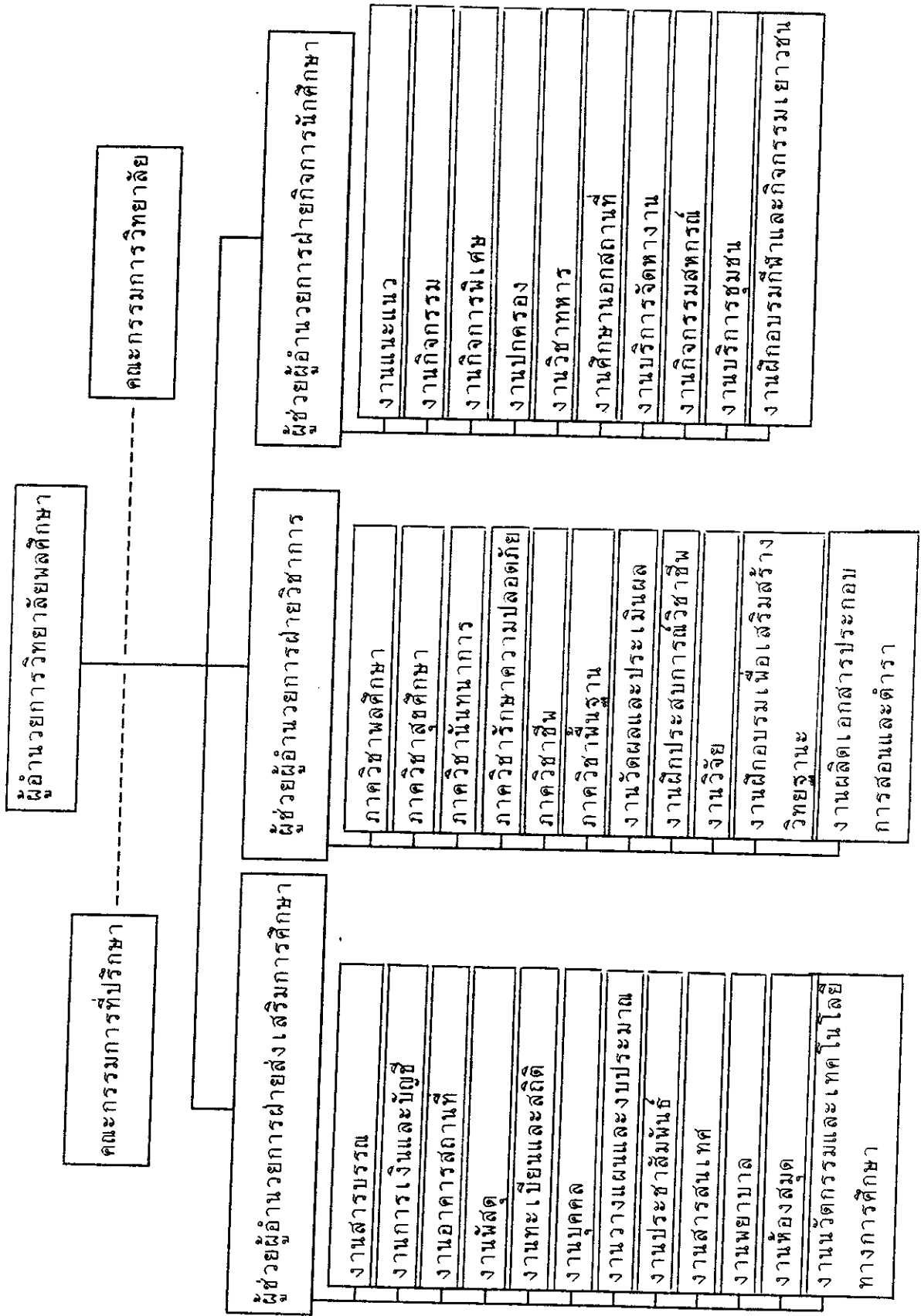
1. บริหารวิทยาลัยตามที่กรมพลศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารวิทยาลัยตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมพลศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารวิทยาลัยตามนโยบายของรัฐและแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สั่งงาน มอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตามผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคล งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สินอื่น ๆ ของวิทยาลัย
5. กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานของวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของกรมพลศึกษา
6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของวิทยาลัย
7. ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษ สั่งลงโทษตามที่กฎหมายกำหนด
8. ปกครอง อบรม พิจารณาการลงโทษนักศึกษา หรือผู้เข้ารับการอบรมตามระเบียบแบบแผนของวิทยาลัยหรือของทางราชการ
9. อนุมัติผลการสอบและรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้กรมพลศึกษา
10. วิเคราะห์ประเมินผลและควบคุมการจัดทำสถิติต่าง ๆ ของวิทยาลัย
11. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในวิทยาลัย
12. สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐและเอกชน
13. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

นอกจากนี้ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย มีหน้าที่และความรับผิดชอบช่วย ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว นักศึกษาและผู้เข้ารับการอบรมโดยแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ควบคุมดูแลงานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานอาคารสถานที่ งานพัสดุ งานทะเบียนและสถิติ งานบุคคล งานพยาบาล งานห้องสมุด งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานวางแผนและงบประมาณ งานประชาสัมพันธ์ งานสารสนเทศ จัดบริการและสวัสดิการแก่ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนของราชการแก่ผู้บริหาร ครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ติดต่อประสานงานกับฝ่ายหรือหน่วยงานอื่น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการเรียนการสอนวิชาพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ การรักษาความปลอดภัย วิชาชีพ วิชาพื้นฐานและวิชาอื่นให้เป็นไปตามหลักสูตรงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพ งานวัดผลและประเมินผล งานวิจัย งานฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมวิทยฐานะ งานเอกสารประกอบการสอนและตำรา นิเทศการสอน ให้คำแนะนำปรึกษา พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแล งานแนะแนว งานกิจกรรม งานกิจกรรมพิเศษ งานปกครอง งานศึกษานอกสถานที่ งานวิชาทหาร งานบริการจัดหางาน งานกิจกรรมสหกรณ์ งานบริการชุมชน งานฝึกอบรมกีฬา และกิจกรรมเยาวชน จัดโครงการอาสาสมัคร เพื่อบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม วิเคราะห์วิจัยปัญหาของนักศึกษา และติดต่อผู้ปกครอง เพื่อหาทางแก้ไข ให้ความร่วมมือสนับสนุนและบริการชุมชนและหน่วยงานอื่น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ดังแผนภูมิ 1



แผนภูมิ 1 แสดงการบริหารงานวิทยาลัยพลศึกษา กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กรมพลศึกษา. 2532 : 17)

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

บทบาทเป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพตามตำแหน่ง และหน้าที่ เมื่อบุคคลที่มีสถานภาพต่างกัน ก็อาจจะมีบทบาทต่างกันออกไป ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามนโยบายของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้มีนักการศึกษา หลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทไว้ต่าง ๆ กัน เช่น สุภัตรา สุภาพ (2534 : 26) ได้กล่าวถึงความหมายของบทบาทว่า คือ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของ สถานภาพ ซึ่งเป็นลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้หรือเป็นแง่พฤติกรรมของสถานภาพของ บุคคล และภิญโญ สาธร (2519 : 304) ได้ให้แนวคิดว่าบทบาท หมายถึง ความ มุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังบุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรจะทำหรือแสดงพฤติกรรม อย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่ อ้อม เตือน สดมณี และนงเล็ก สุขถิ่นไทย (2528 : 1) ได้ให้ความหมายอีกความหมายหนึ่ง ของบทบาทว่า บทบาทเป็นหน้าที่หรือพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคล กระทำ โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 76) ได้กล่าวถึงบทบาทหลักที่สำคัญของ ผู้บริหารที่ต้องแสดงในองค์การมีหลายบทบาทด้วยกัน เช่น เป็นผู้คอยให้กำลังใจ หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และนอกจากนี้ผู้บริหารยังมีหน้าที่ในการติดต่อกับบุคคล อื่นเกี่ยวกับเป็นผู้แทนของกิจการในฐานะหัวหน้า เป็นผู้ดำเนินการชักนำและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทในการประสานงาน ตลอดจนบทบาทในการตัดสินใจต่าง ๆ เช่น เป็นผู้ประกอบการ แก้ไขปัญหายุ่งยาก แบ่งทรัพยากร และเป็นผู้เจรจาต่อรอง ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 402-403) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ ของผู้นำในการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่าผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ
5. เป็นผู้สั่งสอน ควบคุม และตัดสินใจ

ซึ่งสอดคล้องกับ คิงส์เบอรี (กิติพันธ์ รุจิรกุล. 2529 : 62; อ้างอิงจาก Kingsbury. 1957 : 48-49) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการ บริหารว่าจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้ผลสูงสุด
3. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
4. เป็นผู้สอนและแนะนำการทำงานให้ลูกน้อง
5. เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน

นอกจากนี้ แมคโดเนล (McDonald. 1973 : 3) ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพฤติกรรมอันเป็นที่คาดหวังของสมาชิกที่มีต่อบุคคลนั้น และเครช ครัชฟิลด์ และพอลเลาเชย์ (Krech Crutchfield and Pallachey. 1962 : 338) กล่าวว่าบทบาทหมายถึงแบบแผนของความต้องการ เป้าหมาย ความเชื่อ ความรู้ และการกระทำที่สมาชิกของชุมชนคาดหวังว่าควรจะเป็นไปตามลักษณะ ชนิดของตำแหน่งที่เป็นอยู่

สรุปได้ว่าบทบาท หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกัน สถานภาพที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ ซึ่งในที่นี้ผู้ที่จะต้องมีบทบาทที่สำคัญ หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาในฐานะที่วิทยาลัยพลศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมการศึกษาให้แก่นักศึกษา เพื่อนำความรู้ความสามารถที่ได้ไปช่วยพัฒนาการศึกษาของชาติในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะเรื่องการผลิตบุคลากรด้านการพลศึกษาและการผลิตนักกีฬาระดับชาติ

การปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้นำหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 73) ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานว่าผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐบาล สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล รัฐวิสาหกิจ องค์การธุรกิจหรือแม้แต่ผู้บริหารขององค์การทางศาสนา และสาธารณกุศลต่าง ๆ จะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่แท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถบริหารงานจนทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้ได้ในที่สุด ภายใต้การบริหารงานในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น ประเด็นสำคัญผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองตามตำแหน่งที่ได้รับ

แต่งตั้ง ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 278-279) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงานของผู้บริหารว่าความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับ มอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การที่จะเกิดความรับผิดชอบได้นั้นจุดสำคัญก็คือ ข้อผูกพันนั่นเอง ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องจากสาเหตุ ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารในฐานะ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิที่จะสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ทำงานตามสั่ง ได้

นอกจากนี้ ไสริส แสนศิริพันธุ์ (2525 : 31) กล่าวว่าภาระหน้าที่ ของผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

1. รับผิดชอบต่อนโยบาย การวางแผน การปฏิบัติงาน การสั่งการ ความยุติธรรม การประสานงาน การควบคุมงาน และสัมพันธภาพในงาน
2. เสริมสร้าง ความรู้ความชำนาญ อุทิศตน และความสามารถให้ คนเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ชวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณธรรมนำหน้า และการวินิจฉัยสั่งงาน

สรุป ประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจะต้อง มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการบริหารงานที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน รวมทั้งสัมพันธภาพในงาน

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

การบริหารหรือการจัดการ (management) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดใน หน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรใน หน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิทยาลัยพลศึกษาทั้ง 17 แห่ง ก็เป็นสถาบันทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการให้การศึกษอบรมทาง พลศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องดำเนินการบริหารงานให้เป็นไปตามกระบวนการ บริหารการศึกษา ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 14) ได้กล่าวว่าการบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด ทุกประเภท และจะต้องจัดทำในทุกระดับ องค์การ ซึ่ง พาร์สัน (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 15; อ้างอิงจาก Parson. 1960) ได้แบ่งระดับการบริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การบริหารระดับ เทคนิค (technical level) ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับควบคุมดูแล การ

ปฏิบัติงานของงานประจำทั้งหลายและปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้งานด้านการผลิตและการบริหารเป็นไปโดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพ หรือเรียกการบริหารระดับนี้ว่า การบริหารงานระดับหัวหน้างาน (supervisory management) หรือระดับต้น 2) การบริหารระดับบริหาร (managerial level) ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในและทำหน้าที่คอยประสานให้กิจกรรมขององค์การและหน่วยงานย่อยที่แยกจากกันอยู่ให้สามารถเข้ากันได้ หรือเรียกว่า "การบริหารระดับกลาง (middle management) 3) การบริหารระดับสถาบัน (institutional level) การบริหารในระดับนี้ผู้บริหารจะต้องทุ่มเทตัวเองไว้กับการจัดทำแผนระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การนำองค์การให้ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและการจัดการให้องค์การสัมพันธ์และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมของชุมชน เรียกการบริหารระดับนี้ว่า "การบริหารระดับสูง" (top management)

สำหรับการบริหารในวิทยาลัยพลศึกษา นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของกรมพลศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในการบริหารให้บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมพลศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะเกี่ยวกับทางด้านการผลิตบุคลากรทางการกีฬาให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นนักกีฬาที่ดีและส่งเสริมการกีฬาทางด้านต่าง ๆ ตลอดจนการประสานสัมพันธ์ทางการกีฬากับหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นในการบริหารงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ทางการบริหารเพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz. 1971 : 55-57) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ นั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการบริหารงาน 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง (technical skills) ด้านมนุษย์ (human skills) และด้านกรอบความคิด (conceptual skills) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง (technical skills) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยรวมถึงวิธีการ กระบวนการในการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม และมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งในยุคปัจจุบันเห็นว่าการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นทักษะเบื้องต้นของระดับปฏิบัติการ

ในปี พ.ศ. 2530 ปกรณ์ ศรีดอนไผ่ (2530 : 9) ได้เสนอแนวคิดของ แคทซ์ เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง คือ ทักษะในด้านความสามารถการใช้เครื่องมือ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ หรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น วิศวกร สถาปนิก นักดนตรี นักบัญชี เป็นต้น ทุกคนจะต้องมีทักษะทางด้านเทคนิค ในขอบเขตของงานของเขาโดยเฉพาะผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย และถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะเทคนิคเฉพาะอย่าง ได้แก่ ความสามารถที่จะใช้ความรู้เกี่ยวกับระบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะด้าน ซึ่งความสามารถในทักษะด้านนี้ได้มาจากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรม

เยาวลักษณ์ กุลพานิช (2531 : 9-14) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและชำนาญเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานและที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2533 : 52-53) ได้ให้แนวคิดตามแนวทฤษฎีของแคทซ์ว่างานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา โรงพยาบาล ล้วนแต่ต้องการการจัดการที่ดี ซึ่งในการจัดการที่ดี หรือการบริหารที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะด้านเทคนิค เป็นการมุ่งให้ฝ่ายจัดการมีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการทำงานที่ใช้ฝีมือ หรือที่ฟาเยล์ ได้กล่าวว่าเป็นเรื่องของการผลิต เป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอาชีพ การจัดการระดับล่าง (lower management) จำเป็นต้องมีความสามารถด้านนี้มาก เพื่อสามารถเป็นที่ปรึกษาและสาธิตวิธีการต่าง ๆ ให้คนงานในกลุ่มที่ตนรับผิดชอบได้เรียนรู้ ทั้งนี้เพราะคนงานที่อยู่ในระดับล่างนี้จะทำงานเกี่ยวกับการใช้ฝีมือ สำหรับการจัดการระดับกลาง (middle management) และการจัดการระดับสูง (top management) ต้องการทักษะด้านเทคนิคน้อยลง ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ตนต้องเกี่ยวข้องด้านนี้จะต้องทำงานระดับสูงขึ้น และจางงศ์ สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 57) กล่าวว่า สำหรับทักษะด้านเทคนิควิธี ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิควิธี ดังนี้

1. เป็นผู้สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้แจ่มใส
2. เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน (symbol)
3. เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน (objective setter)

4. เป็นผู้ปกป้องคุ้มครองลูกน้อง (protector)
5. เป็นผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้ง (conciliator)
6. เป็นผู้นำทางความคิด (ego-ideal)
7. เป็นผู้ตัดสินใจ (decision-maker)
8. เป็นผู้สื่อสาร (communicator)
9. เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย (disciplinarian)
10. เป็นผู้อยู่ใต้ปกครองด้วย (subordinate)
11. เป็นเพื่อนร่วมงาน (peer)
12. เป็นผู้ให้ความกระจ่างในปัญหาต่าง ๆ (role-clarifier)
13. เป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริม (sponsor)
14. เป็นที่ปรึกษา (counselor)

2. ด้านมนุษย (human skills) ตามแนวคิดของแคทซ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร ระหว่างสมาชิกโดยเน้นมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งทักษะด้าน มนุษย์เป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารทั้งระดับ ต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่ง เกี่ยวกับทักษะด้านนี้ได้มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวไว้ตามแนวคิดของแคทซ์ เช่น ดวิล เกือกุลวงศ์ (2530 : 39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่ ความสามารถและการใช้ดุลยพินิจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ หรือโดยบุคคล อื่น โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งความเข้าใจเรื่องการจูงใจและการประยุกต์ ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และ ปกรณ์ ศรีดอนไผ่ (2530 : 9) กล่าวถึงทักษะ ทางด้านมนุษย คือ ทักษะในด้านความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจและ จูงใจผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนผู้บริหารต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อความมีประสิทธิภาพสำหรับความเป็นผู้นำของหน่วยงานหรือองค์การ ต่อมา เขียวลักษณ์ กุลพานิช (2531 : 9-14) กล่าวถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา อำนาจการ สั่งการ และเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติ งานอย่างเต็มความสามารถด้วยความยอมรับนับถือและอย่างจริงใจ

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2533 : 52-53) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย เป็นงานด้านการจัดการกับมนุษย์โดยตรง ฉะนั้นการที่จะทำให้บุคคลที่ร่วมงานอยู่ร่วมมือในการทำงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องราวมนุษย์เป็นอย่างดี เข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้สมาชิกในองค์การอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานให้มีทิศทางที่พึงประสงค์ ฉะนั้น ทักษะด้านมนุษยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายจัดการทุกระดับจำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากสมาชิกในองค์การที่ตนรับผิดชอบ

3. ทักษะด้านกรอบความคิด (conceptual skills) ตามแนวคิดของแคทซ์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจในหน้าที่ขององค์การ ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ตลอดจนมีความเข้าใจในปัญหาและสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะสำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้จะต้องมีทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่างและมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ซึ่ง ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ได้กล่าวว่า ทักษะกรอบความคิด ได้แก่ ความสามารถที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การโดยภาพรวม รู้และเข้าใจว่าการปฏิบัติงานของใครเหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยส่วนรวมมากกว่าที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการเป้าหมายและความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และ ปกรณ์ ศรีดอนไผ่ (2530 : 9) กล่าวว่า ตามแนวคิดของแคทซ์ ทักษะทางด้านความคิดคือ ทักษะความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของหน่วยงานหรือองค์การ ทักษะด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองหน่วยงานหรือองค์การเป็นส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะด้านความคิดที่เพียงพอสำหรับการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่มีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อทำให้การกระทำของเขาเป็นผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ

ส่วน เยาวลักษณ์ กุลพานิช (2531 : 9-14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ทักษะกรอบความคิดสำหรับนักบริหารที่ดีในอนาคต ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เป็นระบบอย่างจริงจังนั้นจะต้องมีทักษะด้านแนวความคิด ซึ่งหมายถึง การมีความคิดและปัญหาในการมองและวินิจฉัยเหตุการณ์ มีทัศนคติที่กว้างไกล สามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าในระยะยาวด้วยสายตา และความคิดที่แหลมคม มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี (2533 : 52-53) กล่าวถึงทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่เกี่ยวกับ ความสามารถในการมององค์การในภาพรวมเป็นการพิจารณาหน้าที่ต่าง ๆ ใน องค์การและผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีต่อองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นการแปรเปลี่ยนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายจัดการเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะ ขอบข่ายงานขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อซึ่งกันและกัน อาทิเช่น นโยบาย การตลาดเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล และฝ่ายการเงิน ตามมาด้วย ทักษะด้านความคิดนี้จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฉะนั้นการจัดการระดับสูงจำเป็นต้องพัฒนา ทักษะนี้ในระดับสูงและลดหลั่นน้อยลงไปตามลำดับ

โดยสรุปทักษะทั้งสามเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารภายในหน่วยงานหรือองค์การ ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ ความ สามารถทางเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับผู้บริหารในระดับสูง ส่วนทักษะ ทางด้านความคิดจะเพิ่มมากขึ้นสำหรับผู้บริหารในระดับสูง เพราะจะต้องเกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การเกือบทั้งหมด ดังภาพ ประกอบ 1

ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะด้านความคิดรวบยอด
ผู้บริหารระดับกลาง	ทักษะด้านมนุษย์
ผู้บริหารระดับต่ำ	ทักษะด้านเทคนิค

ภาพประกอบ 1 แสดงทักษะที่ต้องการสำหรับระดับการบริหารต่าง ๆ

การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามระเบียบของกรมพลศึกษา และ กระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ผู้บริหารของวิทยาลัยพลศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารเป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารงานนั้นโดยทั่ว ๆ ไป ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 13) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ เสร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป. : 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ไชมอน (Simon. 1968 : 74-79) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกัน ส่วน ทวน นิรุพันธ์ (2528 : 7) กล่าวว่า การบริหารวิทยาลัย คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมเพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และ อำนวย ถาวร (2530 : 1) กล่าวว่า การบริหารวิทยาลัย คือ กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สังคมกำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม ตลอดจน ธีระ ภักดี (2531 : 7) กล่าวว่า การบริหารวิทยาลัย คือ การวางแผนดำเนินงานด้านการศึกษาให้กับนักศึกษาซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอนและ

การวัดผล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้และนอกจากนี้ กูด (Good. 1973 : 87) กล่าวว่าการบริหาร หมายถึง เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การทางการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้ และนอกจากนี้ มิลเลอร์ (Miller. 1982 : 474) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ กระบวนการในการตัดสินใจและปฏิบัติงานตามการตัดสินใจนั้น

สรุป การบริหาร คือ การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz. 1971 : 55-57) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ ทักษะด้านงานเฉพาะอย่าง ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านกรอบความคิด ทักษะทั้ง 3 ทักษะนี้ สามารถปรับปรุงได้โดยการฝึกฝน ปฏิบัติด้วยกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับผู้บริหารนั้นจะต้องมีรูปแบบของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารจะต้องรู้งานทุกระดับเป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ และตัดสินใจได้ดี และมีความสามารถที่จะทำงานซึ่งผู้อื่นมีความเคารพยำเกรงอีกด้วย

สำหรับปัจจัยทางด้านการบริหารสำหรับผู้บริหารได้มีนักการศึกษาหลายท่านรวบรวมและเสนอเป็นแนวคิดไว้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละแบบนั้นก็เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละยุคและขึ้นอยู่กับกรอบความคิดของนักทฤษฎีทั้งหลายที่จะมอง ซึ่งในอดีตมุ่งแต่กิจกรรมในองค์การมิได้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม แต่ในปัจจุบันจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การ และนอกจากนี้ในการบริหารยังต้องเน้นเกี่ยวกับมนุษย์หรือพฤติกรรมศาสตร์มากยิ่งขึ้น ดังที่ สมพร แสงชัย (2527 : 3) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารราชการไทยในปัจจุบันประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. งานตามหน้าที่
2. การอบรมสั่งสอนผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การริเริ่มงานใหม่และปรับปรุงงานเก่า
4. การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ

ซึ่งการบริหารตามกระบวนการบริหารดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจะต้องพร้อมด้วยน้ำมือน้ำใจ และน้ำคำ เพื่อให้ได้งานและน้ำใจจากทุกฝ่ายที่ทำงานด้วยกัน ดังนั้นการบริหารงานของไทยจึงเป็นเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์ กระบวนการบริหารที่

122723

378-11
พ 8727
0

สอดคล้องกับลักษณะการบริหารของไทยซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันมา คือ กระบวนการบริหารที่เน้นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1983 : 3) ได้กล่าวว่า การบริหารในองค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยปัจจัยด้านทักษะส่วนตัวของผู้บริหารเป็นสำคัญกระบวนการบริหารนั้นจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน เป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานที่กำหนดเป็นแผนงานหรือวางโครงการไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต กระบวนการวางแผนจะประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการใส่ทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ เข้าไป โดยมีตัวการกระบวนการกระทำกับทรัพยากรและข้อมูล ซึ่งจะปรากฏเป็นผลออกมาในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

2. การจัดระบบ เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในหน่วยงานนั้น โดยกำหนดลักษณะ ตำแหน่ง และงานต่าง ๆ ตลอดถึงวิธีการปฏิบัติขอบเขตอำนาจหน้าที่ การประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ อย่างมีระเบียบแบบแผน รวมถึงการรวบรวมทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องจักรกล และวิธีการจัดองค์การ ที่เน้นวิธีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ด้วยการทำงานน้อยลง แต่เน้นเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์และสถานการณ์โดยก่อให้เกิดโครงสร้างของการดำเนินงานและการสนับสนุนด้านกำลังคน ให้มีการประสานงานและดำเนินงานตามแผนได้อย่างมีระบบแน่นอนนำไปสู่จุดหมายและวัตถุประสงค์ตามแผน

3. การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือหมายถึงความต้องการความจำเป็น แรงขับ หรือแรงกระตุ้นมีอยู่ในตัวบุคคล แรงจูงใจจะถูกนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะของจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้ การกระตุ้นในที่นี้เป็นการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกายและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบควบคู่กันไป

4. การควบคุม หมายถึง การดูแลตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ตลอดจนควบคุมโครงสร้างของงานหรือกระบวนการในการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องหรือผิดพลาดให้

กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วน วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531 : 85-88) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าและผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกหลักการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การของตนและสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุด นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ความคิดริเริ่ม (creating)
2. การวางแผน (planning)
3. การจัดองค์การ (organizing)
4. การจูงใจ (motivating)
5. การติดต่อสื่อสาร (communicating)
6. การควบคุม (controlling)

1. ความคิดริเริ่มนับเป็นคุณสมบัติหรือหน้าที่ประการแรกที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องมีและปฏิบัติอยู่โดยตลอด ความคิดริเริ่มไม่ใช่เป็นเรื่องของพรสวรรค์ที่จะเกิดมีกับบุคคลใดโดยเฉพาะหากแต่เป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มอาจมีได้หลายรูปแบบแตกต่างกันไป แต่ละรูปแบบก็จะมีคุณสมบัติต่างกันเสมอ ผู้บริหารองค์การจะต้องมีความคิดริเริ่มเพื่อจะได้สามารถติดต่อ คิดอ่าน และนำทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การไปใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุด และพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้ก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่ง วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531 : 113) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการริเริ่มของผู้บริหารว่าผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการริเริ่มที่ประกอบด้วย (1) การใช้เหตุผล (2) การประสานความคิด (3) การแก้ไขปัญหา และ (4) การร่วมมือปรายถกเถียงอย่างเสรี และนอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องพัฒนาความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์การ การดำเนินงานขององค์การจึงจะเกิดประสิทธิภาพได้ มีวิธีการมากมายในการฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ เกิดความคิดริเริ่มและที่สำคัญคือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ผู้บริหารที่ให้ความสนใจกับความคิดของผู้ปฏิบัติงานย่อมได้ประโยชน์ในการพัฒนางานบริหารของตนทั้งยังเป็น การให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างต่อเนื่องในมวลสมาชิก

2. การวางแผน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารคาดหมายไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินไปตามลำดับ และเป็นวิธีการที่ต้องใช้ปฏิบัติด้วย แผนงานจึงเป็นกิจกรรมที่จะต้องเกิดขึ้นก่อนลงมือปฏิบัติภารกิจใด ๆ ขององค์การ สำหรับผู้บริหารในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ การคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น และการกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสัมฤทธิ์ผล

3. การจัดองค์การ คือ การจัดแบ่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ แก่สมาชิกขององค์การ ในแต่ละองค์การจะมีหน้าที่การงานสลับซับซ้อน และมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานมาก ผู้บริหารจะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่าง ๆ ในองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ลุล่วงไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ผู้บริหารองค์การยังมีหน้าที่ประสานงานต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องกันโดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การสามารถถ่ายทอดออกมาในรูปของแผนผังองค์การแบบต่าง ๆ ตามลักษณะโครงสร้างของแต่ละองค์การ แผนผังองค์การนอกจากจะเป็นแบบจำลององค์การแล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

4. การจูงใจ เป็นหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกัน โดยจะใช้วิธีการจูงใจทางบวกหรือทางลบในการศึกษาถึงลักษณะธรรมชาติ และความต้องการของบุคคลในองค์การจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการใช้วิธีการจูงใจที่ถูกต้อง ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) และทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งทั้ง 3 ทฤษฎีมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การใช้วิธีการจูงใจได้อย่างเหมาะสม

5. การติดต่อสื่อสาร เป็นวิธีการบริหารอีกวิธีหนึ่งที่มีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังมิให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร แต่ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารให้เป็นประโยชน์ใน บทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรให้มากที่สุด

6. การควบคุม คือ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับ เป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเมื่อมีความ แตกต่าง การควบคุมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงาน ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนด ซึ่งการควบคุมอาจดำเนินการ ก่อนเกิดเหตุการณ์ ขณะเกิดเหตุการณ์ และหลังเกิดเหตุการณ์ โดยใช้ เครื่องมือในการควบคุมต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะ เลือกใช้วิธีการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหน่วยงานหรือ กิจกรรมแต่ละอย่างโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความประหยัด

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหาร การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหาร นั้น จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ตลอดจนสัมพันธ์ภาพอันดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติ ที่เหมาะสมกับผู้บริหาร ซึ่งมีนักการศึกษาต่าง ๆ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติ ที่ดีของผู้บริหาร เช่น เยาวลักษณ์ กุลพานิช (2531 : 13-14) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบที่มีความสำคัญ 12 ประการ คือ

1. ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
2. ความสามารถในการบริหารงาน
3. ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ
4. ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่
5. ความรอบรู้ในหน้าที่ ตลอดจนขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบ
6. ความสุขุมรอบคอบ
7. ความสามารถในการวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์สมเหตุผล
8. การมองการณ์ไกล การคาดคะเนถึงเหตุการณ์ในอนาคต
9. สติปัญญาและไหวพริบดี
10. ความสามารถในการควบคุมตนเองทั้งอารมณ์และบุคลิกภาพ
11. ความมานะ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยและลำบาก
12. การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี

จากผลการสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการใช้
การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน สรุปว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและอุปนิสัยที่จำเป็น
สำหรับผู้บริหารวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2530 : 4) ควรมี
คุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีใจกว้างทางความคิด
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. มีความขยัน
5. มีความอดทน
6. มีความหนักแน่นมั่นคง
7. มีเหตุผล
8. เป็นผู้เปิดเผย
9. มีความสุขุมเยือกเย็น
10. มีอารมณ์ดี
11. ชอบงานที่ท้าทายต่อความสามารถ
12. มีความกระตือรือร้น
13. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี
14. มีอุดมการณ์ในการทำงาน

ในทำนองเดียวกันผู้บริหารควรมีคุณธรรม ดังนี้

1. มีความเสียสละ
2. จริงจังกับงานและจริงใจกับผู้ร่วมงาน
3. มีความซื่อสัตย์สุจริต
4. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
5. จริงใจในการทำงานและช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
6. มีความตั้งใจในการทำงาน
7. มีความยุติธรรม
8. มีพรหมวิหารสี่
9. มีศีลจรรยา
10. มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น
11. เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 39-40) ให้ทัศนะถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่ การศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร ความรู้ทั่วไปและประสบการณ์ของผู้บริหาร

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย บุคลิกภาพด้านร่างกาย บุคลิกภาพด้านจิตใจ อารมณ์ และบุคลิกภาพด้านสังคม

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ มีสติปัญญาดี มีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน การตัดสินใจ และการประสานงาน

สำหรับ สวัสดิ์ ดวงจันทร์ (2526 : 17-21) กล่าวถึงคุณสมบัติของนักบริหารที่ดีจะต้องมีความอดทน มีวินัย มีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้จักแพ้ รู้จักชนะ รู้จักอภัย และมีความชาญฉลาดไหวพริบดี และ เสน่ห์ จั๊ยโต (2531 : 27-32) กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพ ควรมีคุณสมบัติ

1. ความสามารถที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ability to accept)

2. ความสามารถที่จะดลใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ (ability to manipulate)

3. ความสามารถทางวิชาการ (body of knowledge)

4. ความสามารถเชิงทักษะ (operational skills)

5. ความมีคุณธรรม จริยธรรมที่สอดคล้อง (ethics and morality)

6. บทบาทที่ควรจะเป็นในอนาคต

นอกจากผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ดีอันพึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว สุรพล พลเยี่ยม (2530 : 11) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการบริหารงาน คือ ทำความเข้าใจ ศึกษาความต้องการของมนุษย์ให้ ความสำคัญกับคนอื่น อย่าคิดว่างานเป็นทั้งหมดของชีวิต รู้จักสู้-ถอยตามโอกาส ต้องมีการดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย ยืดหยุ่นได้ มีเป้าหมายชีวิต

ในเมื่อการบริหารงานของผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ และคุณสมบัติดังที่กล่าวมาแล้ว มิได้เป็นหลักประกันว่าผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ทุกเรื่อง แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ดังที่ เฉลิม ศรีผดุง (2524 : 61-69, 59-60) ได้เสนอแนวคิดของการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ คือ การรู้จักตนเอง รู้จักหน้าที่ความ

รับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำ การพัฒนาปฏิบัติงานแทน มีความเชี่ยวชาญในหลักการ บริหารงานหรือกระบวนการบริหาร พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน จูงใจผู้ปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะทางสติปัญญา ทางร่างกาย อารมณ์ และอุปนิสัย การพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการใช้เวลาในการบริหารงาน รวมทั้งทักษะที่จำเป็น สำหรับนักบริหารระดับสูงนั้นควรจะมีทักษะ งานเฉพาะด้าน การบริหาร และเรื่อง คน

นอกจากนี้ ในการบริหารงานนั้น เรื่องการบริหารที่สำคัญที่นักบริหารควร ทราบ คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมิน แผน การให้ความร่วมมือ การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การแก้ปัญหา และ การตัดสินใจ ตลอดจนจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการสร้างทีมงานในการทำงาน การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

ส่วน ไวท์ (Wiles. 1975 : 125) กล่าวว่าผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมี ทักษะในการบริหารงาน 5 ประการ

1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีทักษะเป็นผู้นำด้านการวางแผน การ ประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการ การมอบหมายงาน และการ ประเมินผล
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี
3. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม มีความสามารถจูงใจให้สมาชิกในกลุ่ม ร่วมมือกันทำงาน
4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา วิชาชีพระดับก้าวหน้า
5. ทักษะด้านการประเมินผล มีความสามารถสร้างเครื่องมือวัดผล และประเมินผลกระบวนการในการประเมินผลต่าง ๆ

ทักษะด้านเทคนิค มนุษย์และความคิดรวบยอดซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญ ของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ จะพบว่าทักษะ ทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันโดยทักษะด้านมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในทุกๆระดับของ การบริหาร และจากรายงานของสมาคมผู้บริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งหมด 200 คน เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เฮอร์ซีและมานชาร์ด (คณวุฒิ คนฉลาด. 2532 : 26-27; อ้างอิงจาก Hersey and Blanchard. 1982 : 6) พบว่าผู้บริหาร

ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดมีความเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการบริหารงาน

การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
 มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน การบริหารงานของผู้บริหารจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่าน เช่น วิทยา เทพยา (2524 : 2) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน เป็นการติดต่อระหว่างคนกับคน บุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อคณะ และคณะต่อคณะ ในการติดต่อเพื่อที่จะให้ได้ผลดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ศิลป์และศาสตร์ในการสร้าง-เสริมความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความร่วมมือ ความจงรักภักดีและความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2522 : 38-39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีเพื่อให้เกิดความพอใจและเกิดความรักใคร่ และ วิจิตร อาชวะกุล (2528 : 25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การครองใจคนเพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ทำงานอยู่ด้วยความเต็มใจ พพอใจ และมีความสุข ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 128) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง การรวมพลังของบุคคลเพื่อจะทำงานและมีแรงจูงใจให้ร่วมมือกันในการทำงานโดยมุ่งที่จะให้ได้ผลผลิตสูง และขณะเดียวกันบุคคลที่ร่วมมือด้วยก็ได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา

นอกจากนี้ เดวิส (Davis. 1972) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงวิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และจูงใจให้คนในกลุ่มได้ร่วมมือกันทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพึงพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคมโดยทั่วไป และฟลิปโป (Flippo. 1966 : 105) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2536 : 3-113) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารว่าผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้ฝึกตนให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีทำอะไรให้ดีที่สุด หากความสุขในชีวิต หากความสุขที่เรียบง่าย ใจเย็น ทำงานให้เป็นระบบ จำชื่อคนให้ได้ มีความอดทน มีใจหนักแน่น ตรวจสอบตนเอง มีความเป็นกันเอง ออ้ายอมแพ้อะไรง่าย ๆ เป็นผู้ฟังที่ดี รักษาความลับ รักษาสัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา ระงับอารมณ์ รักษาคำพูด เคารพในความเป็นคน ให้คุณค่า

ในตัวผู้ได้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น ใฝ่ใจผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น ยกย่องความคิดของผู้อื่น ใส่ใจผู้อื่น แสดงความมีน้ำใจ ชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา พูดสิ่งดี ๆ มีเทคนิคในการติชม ชมก่อนติ ระมัดระวัง การวิพากษ์วิจารณ์ จูงใจให้ทำงาน สนใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ ตรงไปตรงมาในการสั่งงาน รอบคอบในการตัดสินใจ อย่าตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่มีมากพอ ตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกัน ถามคำถาม ปรีกษาหาข้อผู้อื่น ออกคำสั่งถูกต้อง มีความเป็นส่วนตัว ใจกว้างต่อการรับฟังการร้องทุกข์ กระจายงานให้ผู้อื่นทำ มีความยุติธรรม อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ยอมรับผิดชอบได้ อดทนต่อความผิดพลาด แก้ไขความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ สอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา พบปะสังสรรค์กับผู้ได้บังคับบัญชา ปลอดภัยไว้ก่อน กันไว้ดีกว่าแก้ พัฒนาคณะอย่างสม่ำเสมอ และธนาโกมลภิส (2527 : 39-42) กล่าวถึงสิ่งเสริมสร้างให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และพื้นฐานแห่งความเป็นอยู่และจิตใจของมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อนำไปพิจารณาหาเส้นทางสร้างสรรค์ มิตรภาพอันดีงามและเพื่อเอาชนะใจคนได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

1. มนุษย์ต้องการความเด่น มนุษย์ต้องการจะแสดงออกเมื่อมีโอกาส ทุกคนต้องการมีชื่อเสียงเด่นในสังคม ต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ ต้องการเป็นคนมีเกียรติยศชื่อเสียง มีความภาคภูมิใจในตัวเองและเห็นว่าตนมีความสำคัญ ทุกคนมีส่วนเด่นและสำคัญอยู่ในตัวไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง จึงได้มีการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้คนอื่นยกย่อง

2. มนุษย์ไม่ชอบการตำหนิ โดยธรรมชาติคนเราย่อมมีความเชื่อมั่นในพฤติกรรมหรือการกระทำของตนว่าเป็นฝ่ายกระทำถูก ทั้ง ๆ ที่บางครั้งก็เป็นฝ่ายทำผิดในสายตาของคนอื่น ฉะนั้นเมื่อกระทำการใด ๆ ก็ไม่ชอบให้ใครตำหนิ เพราะคิดว่าอะไรที่ตนทำไปนั้นเกิดจากความคิดของตนว่าถูกต้องเหมาะสมแล้ว เมื่อเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์แล้วว่าไม่ชอบการตำหนิ แต่การที่จะไม่ตำหนิใครเลยนั้นเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ เพราะไม่มีใครที่ไม่มีข้อบกพร่องต้องมีการตำหนิกันบ้าง ในคราวจำเป็น

3. ต้องการให้คนอื่นเอาใจใส่และสนใจตน เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของคนที่สนใจเรื่องของตนเองมากกว่าเรื่องของคนอื่น ซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมดา แต่ความสนใจและเอาใจใส่ตัวเองนั้นควรจะอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม การเอาใจใส่และสนใจที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ "ชื่อคน"

4. ชอบให้คนอื่นฟังตนพูด คนเราชอบพูดมากกว่าชอบฟังคนอื่นพูด บางคนพูดเมื่อเห็นคนอื่นฟังก็เหมาพูดเสียคนเดียว โดยไม่สนใจใยดีกับคนอื่นที่ฟังอยู่ ไม่ยอมให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นเลย บางครั้งทำให้ผู้ฟังเกิดความรำคาญในการอวดรู้ ทางที่ดีควรให้โอกาสคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นของเขาบ้าง โดยให้โอกาสเขามากที่สุด

5. ต้องการให้คนอื่นพูดในสิ่งที่ตนสนใจ ความสนใจเรื่องราวต่าง ๆ ของคนเราย่อมแตกต่างกัน เพราะหลายคนก็มีหลายปัญหา และปัญหาของแต่ละคนก็แตกต่างกันไป ความต้องการของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นในการพูดคุยจะต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ในด้านนี้ ตัวเราก็เหมือนกันใครมาคุยสิ่งที่เราสนใจเราก็พอใจ เช่นเดียวกันถ้าเรารู้ความต้องการและเรื่องที่คนอื่นสนใจแล้วนำมาคุยกับเขา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจเช่นเดียวกัน

6. มนุษย์ไม่ชอบการโต้แย้ง ทุกคนต้องการให้คนอื่นคล้อยตามบ้าง ไม่มากก็น้อย ไม่ต้องการให้ใครโต้แย้งหรือขัดคอในขณะที่ตนพูด และไม่ต้องการให้ใครขุดคุ้ยเอาปัญหาเรื่องราวต่าง ๆ มาลบล้างเหตุผลหรือความคิดเห็นของตน เพราะถือว่าเป็นการหักหน้า นั่นคือ การขาดไมตรีกัน ถ้าต้องการสร้างมิตรก็จงหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง

7. มนุษย์ต้องการให้คนอื่นเคารพและฟังความคิดเห็นของตน ด้วยความเชื่อที่ว่าความคิดเห็นของตนสำคัญและมีความถูกต้อง เมื่อตนคิดและทำอะไรจึงคิดอยู่เสมอว่าถูกต้องและดีงาม ถ้ามีผู้ใดหรือสิ่งใดมาขัดขวาง ลบหลู่ความคิดเห็นก็จะไม่พอใจ ทั้งนี้เพราะมนุษย์ต้องการความเคารพ และต้องการให้คนอื่นเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของตน คนเราไม่สามารถทำอะไรได้ถูกต้องทั้งหมด ความคิดเห็นในระยะหนึ่งอาจจะถูกต้องแต่ในโอกาสข้างหน้าหรือในสภาพแวดล้อมที่ต่างไปอาจจะลบล้าง เป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้สำหรับเวลาและโอกาสนั้น ๆ ดังนั้นก็ไม่น่าเสียหายอะไรที่จะให้ความเคารพและฟังในเหตุผลความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง เพราะเราก็ต้องการให้คนอื่นเคารพในตัวเรา และความคิดเห็นของเราเช่นเดียวกัน

8. มนุษย์ต้องการความประทับใจ ทุกครั้งที่คนเราพบกันเราจะมองกันที่หน้าก่อน แล้วจะพบว่า มีลักษณะอะไรบ้าง ซึ่งมักจะปรากฏให้เห็นจากสีหน้า ใบหน้าของคนจะบอกให้ทราบทันทีว่า ยินดีต้อนรับ สนใจหรือรังเกียจเฉยเมย สิ่งที่เป็นสื่อกลาง สามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้บังเกิดแก่กันได้ สิ่งนั้นคือ "รอยยิ้ม"

ยิ้มเป็นบ่อเกิดแห่งมิตรภาพ เป็นการสร้างความประทับใจและดึงดูดใจได้เป็นอย่างดีตั้งแต่แรกพบ ยิ้มจะให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองแก่ผู้พบเห็น การยิ้มควรจะมาจากใจจริงโดยธรรมชาติ มิใช่การเสแสร้งที่เรียกกันว่าฝืนยิ้ม ยิ้มเป็นสื่อสัมพันธ์ ช่วยคลี่คลายบรรยากาศให้เป็นไปในทางดี จะสามารถช่วยแก้ไขข้อข้องใจต่าง ๆ ได้

สรุป มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการจูงใจให้บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานใด ๆ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น การบริหารงานผู้บริหารจะต้องมีการเสริมสร้างเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เป็นประเด็นสำคัญ และผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ดังที่ สุธเมธ เตียววิศเวศ (2525 : 141-143) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย

1. หลักเบญจศีล หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติให้บุคคลรู้จักควบคุมสติของตนเองและไม่เบียดเบียนผู้อื่น ได้แก่ ละเว้นจากการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต ลักทรัพย์ สิ่งของ การพูดเท็จหรือพูดจาส่อเสียด การล่วงเกินภรรยาผู้อื่น และการดื่มของมึนเมา

2. หลักพรหมวิหารสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติสำหรับผู้บริหารซึ่งนำมาใช้ให้เกิดความเป็นธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย เมตตา คือ ความปรารถนาที่จะทำให้อื่นเป็นสุข กรุณา คือ ความปรารถนาที่จะให้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นเป็นสุข และอุเบกขา คือ การวางตัวเป็นกลาง มีจิตเป็นธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

3. หลักอิทธิบาทสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้บังเกิดผลในการดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลด้วยดี มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจในกิจการงานที่ตนทำ วิริยะ คือ ความเพียรพยายามในกิจการงานของตน จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ไม่ทอดทิ้งในกิจการงานของตน และวิมังสา คือ ความหมั่นไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในกิจการงานที่ตนทำ

4. หลักสังคหวัตถุสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ทาน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักเสียสละและแบ่งปันให้แก่ผู้อื่น ปิยะวาจา คือ การพูดจาไพเราะ

อ่อนหวาน อັตถจริยา คือ การประพฤตินให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และสมานัตตา คือ การรู้จักวางตนเป็นคนสม่ำเสมอ

ส่วน สวัสดิ์ ดวงจันทร์ (2526 : 19) ได้กล่าวถึงการสร้างความประทับใจต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีหลักในการยึดเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง ดังนี้

1. หลักมนุษยสัมพันธ์ในการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

- 1.1 เข้าหาเขาก่อน
- 1.2 มีความจริงใจต่อเขา
- 1.3 หลีกเลี่ยงการนินทาเขา
- 1.4 อย่าขัดท้อความผิดให้เขา
- 1.5 ชมเชยเขาในกรณีที่เหมาะสม
- 1.6 ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ
- 1.7 แจ้งให้เขาทราบในเรื่องที่เขารับผิดชอบ
- 1.8 ฟังความคิดเห็นของเขา
- 1.9 หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเขา
- 1.10 เสมอต้นเสมอปลาย
- 1.11 สรรเสริญเขาในโอกาสอันควร
- 1.12 ใจกว้างพอประมาณ
- 1.13 พบปะสังสรรค์กันตามสมควร

2. หลักมนุษยสัมพันธ์ในการเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 2.1 รู้จักควบคุมอารมณ์ตัวเอง เช่น
 - 2.1.1 อย่าโมโหจนเฉียว
 - 2.1.2 อย่าหลงตัวเองว่าเก่งกว่าคนอื่น
 - 2.1.3 อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
 - 2.1.4 อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ
 - 2.1.5 อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง
- 2.2 รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจ
 - 2.2.1 เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 - 2.2.2 แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา
 - 2.2.3 อย่าจู้จี้เหมือนคนเป็นโรคประสาท

2.2.4 เอาใจใส่ในความยากลำบากในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

2.2.5 เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 รู้จักชมเชยและให้รางวัล

2.3.1 ให้บำเหน็จรางวัลอย่างเป็นธรรม

2.3.2 หลีกเลี่ยงการใช้ระเบียบข่มขู่ทรมานเกินความจำเป็น

2.4 ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงาน

2.4.1 ชี้แจงนโยบาย แผนงาน และปัญหาต่าง ๆ อย่างแจ่มชัดและทันเหตุการณ์

2.4.2 ให้เขาถามข้อข้องใจและตอบข้อข้องใจ

2.4.3 อย่าเก็บเรื่องราวชั่วลือ ควรแก้ไข

2.4.4 ความเห็นของเขาที่ปฏิบัติไม่ได้ ควรชี้แจงเหตุผลให้ทราบ

2.5 รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.1 เอาใจใส่ผลประโยชน์ของเขา

2.5.2 ใครสมควรได้เลื่อนขั้นเลื่อนฐานะ ควรรีบดำเนินการ

2.5.3 ใครมีเรื่องทุกข์ร้อนรีบบำบัดให้

2.5.4 ใครทำดีให้รางวัลตอบแทน

2.5.5 อย่าเบียดบังผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.6 อย่าสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่ทำไม่ได้

2.5.7 อย่าใจแคบกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เพื่อความสำเร็จในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติอันเป็นพื้นฐานความเป็นอยู่และจิตใจของมนุษย์ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถสร้างมิตรภาพอันดีงามได้ ทุกคนต้องการความเด่น โอ้อวด ให้คนอื่นยกย่อง และเห็นว่าตนมีความสำคัญ คนจึงหาทางสร้างความเด่นด้วยวิธีต่าง ๆ กัน

มนุษย์ไม่ชอบการตำหนิเพราะเชื่อว่าการกระทำของตนถูกเสมอ ขาดการพิจารณาตนเอง ต้องการให้คนอื่นเอาใจใส่และสนใจตน ฉะนั้นเคล็ดลับในการผูกมิตรอย่างหนึ่งก็คือ การจำชื่อคนให้แม่นยำ เขียนสะกดการันต์ให้ถูกต้อง จะทำให้เจ้าของชื่อภาคภูมิใจที่เห็นว่ามีคนเอาใจใส่และสนใจตน

ชอบให้คนอื่นฟังตนพูด ทั้งที่ความจริงคนเราชอบพูดมากกว่าฟัง แต่เพื่อมิตรภาพควรให้โอกาสคนอื่นพูดมากที่สุด ต้องการให้คนอื่นพูดสิ่งที่ตนสนใจในการ

บุคคลจะต้องรู้ความสนใจของกลุ่มสนทนา ไม่ชอบการโต้แย้ง ผู้ที่ชอบโต้แย้งหักหน้าผู้อื่น ผลก็คือ ขาดไมตรี ต้องการให้คนเคารพความคิดเห็นของตน ด้วยเชื่อว่าความคิดของตนสำคัญ ถ้าใครมาลบหลู่ความคิดก็ไม่พอใจ

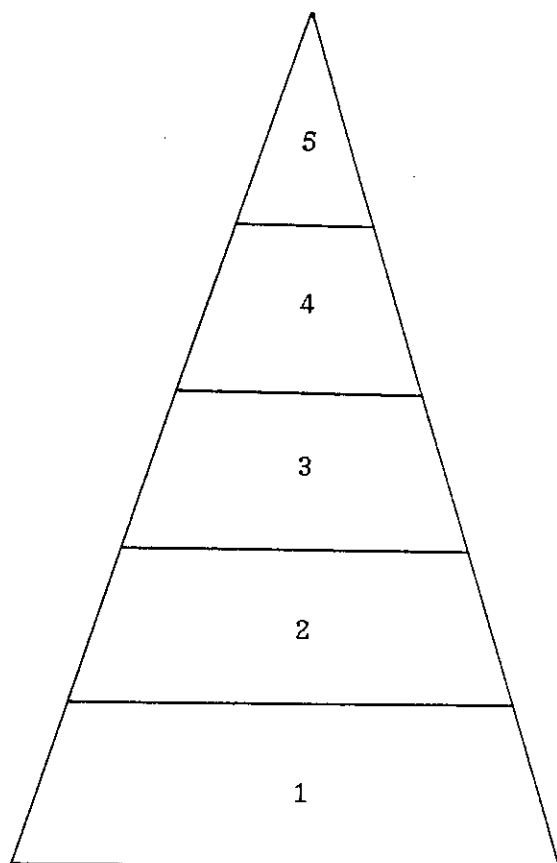
ส่วน วิวิธ สงวนวงศ์วาน (2531 : 196-201) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ มาสโลว์ได้อธิบายถึงพฤติกรรมมนุษย์ในทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอย่างไม่มีสิ้นสุด มนุษย์จะมีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้ว เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการสนองตอบความต้องการอื่น ๆ จะเกิดขึ้นแทนที่ กระบวนการอย่างนี้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไปไม่มีวันยุติ

2. ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ พฤติกรรมมนุษย์อีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบต่างหากที่สามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจได้ ตัวอย่างเช่น อากาศสำหรับหายใจจะไม่มี ความหมายอะไร เพราะทุกคนมีอากาศหายใจได้อยู่แล้ว ยกเว้นในภาวะที่ขาดอากาศ มีความต้องการอากาศเป็นอย่างมาก อากาศจะมีค่าและใช้เป็นสิ่งจูงใจได้

3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับชั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นถัดไปจะเกิดขึ้นและมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อย ๆ ไป

มาสโลว์ ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยรูปภาพ ดังนี้



- ความต้องการความสมหวังในชีวิต

- ความต้องการชื่อเสียง

- ความต้องการความรัก

- ความต้องการความมั่นคง

- ความต้องการทางร่างกาย

ภาพประกอบ 2 แสดงลำดับชั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ของ
มาสโลว์ (วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2531 : 197)

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็น
ความต้องการพื้นฐานซึ่งมนุษย์ต้องการการตอบสนองเพื่อการดำรงชีวิตตามปกติ
ความต้องการดังกล่าวนี้ได้แก่ ปัจจัยสี่ อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย
และยารักษาโรค รวมทั้งสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่อื่น ๆ เช่น อากาศ น้ำดื่ม
อุณหภูมิ ฯลฯ หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความต้องการอยู่ใน
ลำดับพื้นฐานนี้ สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจะใช้กระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็ม
ประสิทธิภาพอาจได้แก่ รายได้ในรูปค่าจ้างหรือเงินเดือนเพื่อให้สามารถนำไปซื้อ
ปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ผู้บริหารจึงอาจเสนอการตั้งแตหน้า 40 เป็นต้นไป
ของไฟล์นี้ไม่ใช่เพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ หรือสภาพการทำงานที่เหมาะสม
ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. ความต้องการความมั่นคง (security needs) เมื่อมนุษย์ได้รับ
การตอบสนองในชั้นพื้นฐานทางร่างกายแล้วสามารถมีปัจจัยเพื่อการดำรงชีวิตตาม

ปกติแล้วก็จะเกิดความต้องการในขั้นนี้ซึ่งรวมถึงความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิต และหน้าที่การงาน ผู้บริหารจึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นนี้ได้โดยจัดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเน้นความปลอดภัย การประกันภัย ประกันอุบัติเหตุ การให้ความมั่นใจในความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่ปลดออกหรือไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล การใช้ระเบียบชุดเซชด้วยสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ หากต้องออกจากงาน

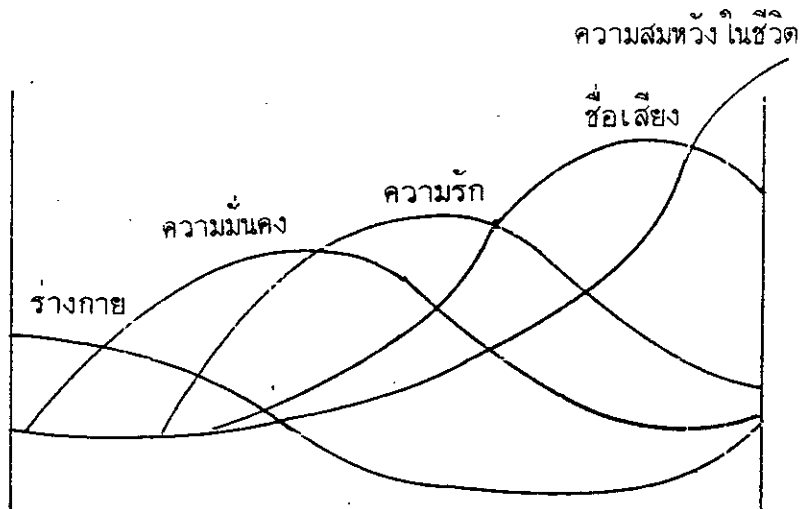
3. ความต้องการความรัก (affiliation or social needs)

เมื่อได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นที่ 1 และที่ 2 แล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการไมตรีจิต มิตรภาพ ความรัก ความสัมพันธ์ ความสามัคคี หรือความต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในลำดับความต้องการนี้จึงต้องใช้วิธีการจูงใจตอบสนองความต้องการโดยจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พบปะสังสรรค์ทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานและการบันเทิงการพักผ่อนในลักษณะที่ให้มีการร่วมมือกัน ประสานสามัคคีกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นการตอบสนองความต้องการของสมาชิกขององค์การแล้วยังช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่อ ๆ ไปอันจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์การโดยส่วนรวมด้วย

4. ความต้องการชื่อเสียง (esteem or recognition needs)

ความต้องการในขั้นนี้หมายถึงเกียรติยศ ชื่อเสียง การยกย่องเชิดชูซึ่งได้รับจากผู้อื่นหรือความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเอง การเปลี่ยนสถานภาพไปสู่ลำดับขั้นที่สูงขึ้น การมีคุณค่ามีความสำคัญต่อสถาบันและต่อสังคมมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการอยู่ในขั้นนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามใช้วิธีการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการโดยการยกย่องส่งเสริมความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูง การประกาศเกียรติคุณให้เป็นที่น่าภาคภูมิใจแก่บุคคลนั้นต่อสังคม เป็นต้น อย่างไรก็ตามความต้องการในขั้นการมีชื่อเสียงนี้มีผู้ได้รับการตอบสนองไม่มากนัก ต่างกับความต้องการในสามลำดับขั้นที่ต่ำกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะองค์การต่าง ๆ ทั่วไปส่วนใหญ่ผู้บริหารมิได้ตระหนักในความต้องการนี้ของผู้ปฏิบัติงานหรือลักษณะงานไม่อำนวยให้สามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้ ในส่วนของความรู้สึกว่าตนเองได้รับการตอบสนองในขั้นนี้แล้วหรือไม่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็เป็นปัญหาเสมอ ทั้งนี้ด้วยความไม่รู้จักพอใจในสิ่งที่ตนได้รับนั่นเอง เช่น นักกีฬาที่ได้รับเหรียญทองในกีฬาเซดกก็คิดจะไต่เต้าเป็นนักกีฬาทีมชาติ คิดไปแข่งขันกีฬาซีเกมส์ เอเชียนเกมส์และโอลิมปิกเกมส์ต่อ ๆ ไป เป็นต้น

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายของมนุษย์หลังจากความต้องการทางร่างกาย ความมั่นคงและความรักได้รับการตอบสนองมากเป็นลำดับ การจะกำหนดเงื่อนไขว่าผู้ที่จะได้ชื่อว่าได้รับการตอบสนองในขั้นความสมหวังในชีวิต จะต้องเป็นอย่างไรหรือได้รับอะไรบ้างนั้นเป็นเรื่องลำบาก ทั้งนี้เพราะเป้าหมายในชีวิตของบุคคลย่อมแตกต่างกันไป บางคนมีความหวังสูงสุดในชีวิตว่าต้องการมีเงินสัก 100 ล้านบาท บางคนต้องการมีธุรกิจบางอย่างเป็นของตนเอง บางคนต้องการไปเที่ยวรอบโลก บางคนต้องการเพียงมีสุขภาพดี บางคนอยากมีครอบครัวบุตรหลานที่อบอุ่น บางคนต้องการเป็นนักกีฬา บางคนต้องการเป็นศิลปิน เป็นดารารายานตร์ ฯลฯ ผู้บริหารที่หวังจะตอบสนองความต้องการความสมหวังในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องศึกษาความต้องการในเป้าหมายในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและหาวิธีการจูงใจที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ของลำดับขั้นความต้องการ (วิธีสังวนวนวงศ์วาน. 2531 : 200)

ลักษณะความต้องการและการได้รับการสนองตอบแสดงในลักษณะความสัมพันธ์ของลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งสามารถทำให้เห็นถึงลำดับขั้นของความ

ต้องการง่ายขึ้นว่าในขณะที่ความต้องการของบุคคลเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ นั้น ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะมีความสำคัญ ของบุคคลน้อยลง และในขณะที่ความต้องการของบุคคลเพิ่มระดับสูงขึ้นจำนวนและ ชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้นด้วย

ความต้องการในลำดับชั้นต่าง ๆ จะไม่แยกกันเด็ดขาดแต่จะมีลักษณะ ซ้อนกันอยู่ หมายความว่าความต้องการในขั้นต่อไปของบุคคลอาจเกิดขึ้นโดยที่ ความต้องการขั้นก่อนหน้านั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์เสียก่อน เช่น บุคคลเกิดมีความต้องการความรักทั้ง ๆ ที่ความต้องการความมั่นคงยังไม่ ได้ได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์

สำหรับผู้บริหารจะต้องมีวิธีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาว่า ความต้องการในขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญกับการจูงใจต่อเมื่อความต้องการ ขั้นก่อนหน้านั้นได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้วหรือถึงจุดสุดยอดของเส้นโค้ง ดังภาพประกอบ 3

ทฤษฎีภาวะผู้นำ การบริหารงานผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานหรือ องค์การต่าง ๆ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อบริหารงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การบริหารงานจึงจะมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีที่จะ ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่นนั้นได้มีนักทฤษฎีการบริหาร ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่าง กว้างขวาง โดยผู้วิจัยขอเสนอดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
2. ทฤษฎี 3 มิติ (3-D theory)
3. ทฤษฎีประสิทธิภาพภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องรู้จัก การยืดหยุ่นและปรับภาวะการนำของตนให้เข้ากับสถานการณ์ ดังที่ สุกเทพ พงศ์ศรี- วัฒน์ (2531 : 45) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอริเชย์ และบลันชาร์ด โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ลักษณะของผู้ตาม (followers)

2. สถานการณ์ (situation) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะของหน่วยงาน รวมทั้งสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้ตามเป็นหลัก

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้ตามเป็นหลัก เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตามโดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดสไตล์ของผู้นำ (leadership styles) แบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องงาน และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในสัดส่วนแตกต่างกันไป ก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบขึ้น ดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกงาน (telling) เน้นทำงานมากที่สุด เน้นความสัมพันธ์น้อย ผู้นำบอกให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการหนึ่ง ๆ ตามความคิดของผู้นำ ผู้ตามมีหน้าที่คอยรับคำสั่งและคอยทำตาม

2. ผู้นำแบบขายงาน (selling) เน้นทำงานมากและเน้นที่ความสัมพันธ์มากด้วย ผู้นำต้องการให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการหนึ่ง ๆ โดยการอธิบายเหตุผลที่ต้องทำและเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อจะได้อธิบายจนผู้ตามเห็นด้วย และยอมรับความคิดของผู้นำ แล้วนำความคิดไปทำ ผู้นำอาจให้ผู้ตามเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานแล้วพิจารณาเลือกความเห็นที่ตนเห็นด้วยเพื่อมอบให้ผู้ตามนำไปทำ

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (participating) เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นทำงานน้อย ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะช่วยกันกำหนดงานที่จะทำและวิธีทำงาน สิ่งที่ได้จากการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันนี้อาจไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้นำคิดไว้ก็ได้ แต่ผู้นำก็ยอมที่จะโอนอ่อน โดยยึดถือการตัดสินใจของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

4. ผู้นำแบบมอบงาน (delegating) เน้นที่ความสัมพันธ์น้อยและเน้นทำงานน้อยด้วย ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้รับมอบงานนำไปทำส่วนในรายละเอียดจะทำอะไร และทำอย่างไรอยู่ในดุลยพินิจของผู้รับมอบงาน เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ผู้นำก็ได้มีความสัมพันธ์อะไรกับผู้รับมอบงานเป็นการเพิ่มเติมอีกแต่ประการใด

รูปแบบสไตส์การนำทั้ง 4 นี้ สามารถนำมาแสดงเป็นตารางเพื่อให้
 ง่ายแก่การเข้าใจ โดยให้แกนนอนของตารางแทนการเน้นงาน และแกนตั้งของ
 ตารางแทนการเน้นความสัมพันธ์ ทั้งสองแกนตัดกันเป็นรูปแบบสไตส์การนำ 4
 แบบ ดังนี้

<u>การเน้น</u> ความสัมพันธ์	มาก	ร่วมงาน	ชายงาน
	น้อย	มอบงาน	บอกงาน
		น้อย	มาก

การเน้นงาน

ภาพประกอบ 4 สไตส์การนำตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างกันของ
 ผู้ตามในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ การควบคุมอารมณ์ ความ
 รับผิดชอบ และความต้องการในชีวิต ฯลฯ บลันชาร์ด (Blanchard) เสนอว่า
 ลักษณะของผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่องานนั้น ผู้ตามจำเป็นจะต้องมี
 องค์ประกอบที่เรียกว่า "ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม" (follower maturity)
 คำว่า "วุฒิภาวะ" ตามความหมายของบลันชาร์ด มีความหมายที่เฉพาะแตกต่าง
 ไปจากความหมายทั่วไปทางจิตวิทยา กล่าวคือ วุฒิภาวะของผู้ตามที่อยู่ในระดับสูง
 จะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความสามารถและน้ำใจในงานอยู่ในระดับสูงควบคู่กัน ดังนั้น
 วุฒิภาวะของผู้ตาม จึงประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสามารถในงาน (competence) และ
 2. ความใส่ใจในงาน (commitment) หรือความรับผิดชอบในงาน
- ผู้ตาม (follower) แต่ละคนย่อมมีระดับความรู้ความสามารถ และ
 ความรับผิดชอบในงานแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสามารถแบ่งผู้ตามตามระดับ
 วุฒิภาวะดังกล่าวได้เป็น 4 ระดับ คือ

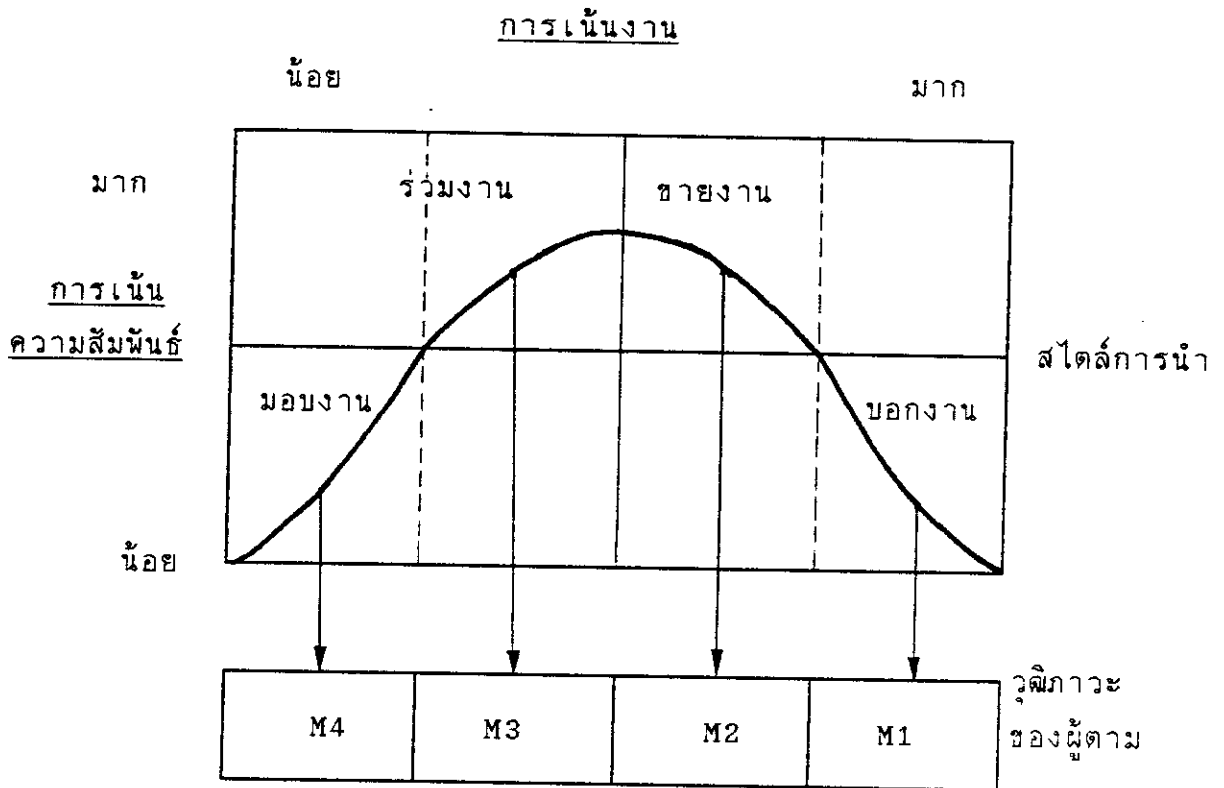
ระดับที่ 1 (M 1) หรือระดับต่ำ หมายถึง ผู้ที่ขาดความรู้ความสามารถ
ในงาน และขาดความรับผิดชอบ

ระดับที่ 2 (M 2) หรือระดับกลางต่ำ หมายถึง ผู้ที่ขาดความรู้ความ
สามารถ แต่มีความรับผิดชอบ

ระดับที่ 3 (M 3) หรือระดับกลางสูง หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความ
สามารถ แต่ขาดความรับผิดชอบ

ระดับที่ 4 (M 4) หรือระดับสูง หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ
และมีความรับผิดชอบ

ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องปรับรูปแบบสไตล์การนำให้
เข้ากับลักษณะวุฒิภาวะของผู้ตาม หากผู้ตามมีลักษณะวุฒิภาวะอยู่ในระดับต่ำ (M 1)
การนำก็จำเป็นต้องเน้นที่งานมาก และเน้นความสัมพันธ์น้อย เน้นแบบขงงาน
หากผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับกลางต่ำ (M 2) การนำก็จำเป็นต้องเน้นที่งาน
แต่ในขณะเดียวกันก็เน้นที่ความสัมพันธ์ด้วยเพื่อให้เป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ตาม ซึ่ง
มีความตั้งใจอยากรับผิดชอบงาน รูปแบบสไตล์การนำจึงควรเป็นแบบชายงาน
หากผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับกลางสูง (M 3) มีความรู้ความสามารถดี แต่ยัง
ขาดความรับผิดชอบ ผู้นำจึงควรเน้นที่ความสัมพันธ์ให้มากขึ้นเพื่อสร้างความผูกพัน
ในงาน และในขณะเดียวกันก็เน้นที่งานน้อย รูปแบบสไตล์การนำจึงเป็นแบบร่วมงาน
และหากผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง (M 4) คือ มีความรู้ความสามารถ และมี
ความรับผิดชอบ สไตล์การนำที่เหมาะสมจึงควรเป็นการมอบงาน ความสัมพันธ์
ระหว่างวุฒิภาวะของผู้ตามกับสไตล์การนำ สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิภาวะของผู้ตามกับสไตล์การนำ

2. ทฤษฎี 3 มิติ (3-D theory) ของวิลเลียม เจ.เรดดีน

(William J.Reddin)

ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ.เรดดีน เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำในทางการบริหาร ซึ่งสมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2522 : 8) ได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะยึดมั่นแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบมิติทั้ง 3 ของเรดดีนนั้น ได้แก่

1. มิติด้านงาน (task orientation)
2. มิติด้านสัมพันธภาพ (relation orientation)

3. มิติด้านประสิทธิผล (effectiveness)

ซึ่งเรตตัน ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (separated style) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั้งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้น ย้ำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์ลุล่วงไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะด้อมท้ว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่า นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น หรือทำงานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ (related style) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบเป็นกันเอง ง่ายๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้อื่นง่ายมีอัธยาศัยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (dedicated style) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็เอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงแก่ขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัวค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

4. แบบประสาน (integrated style) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนักเป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

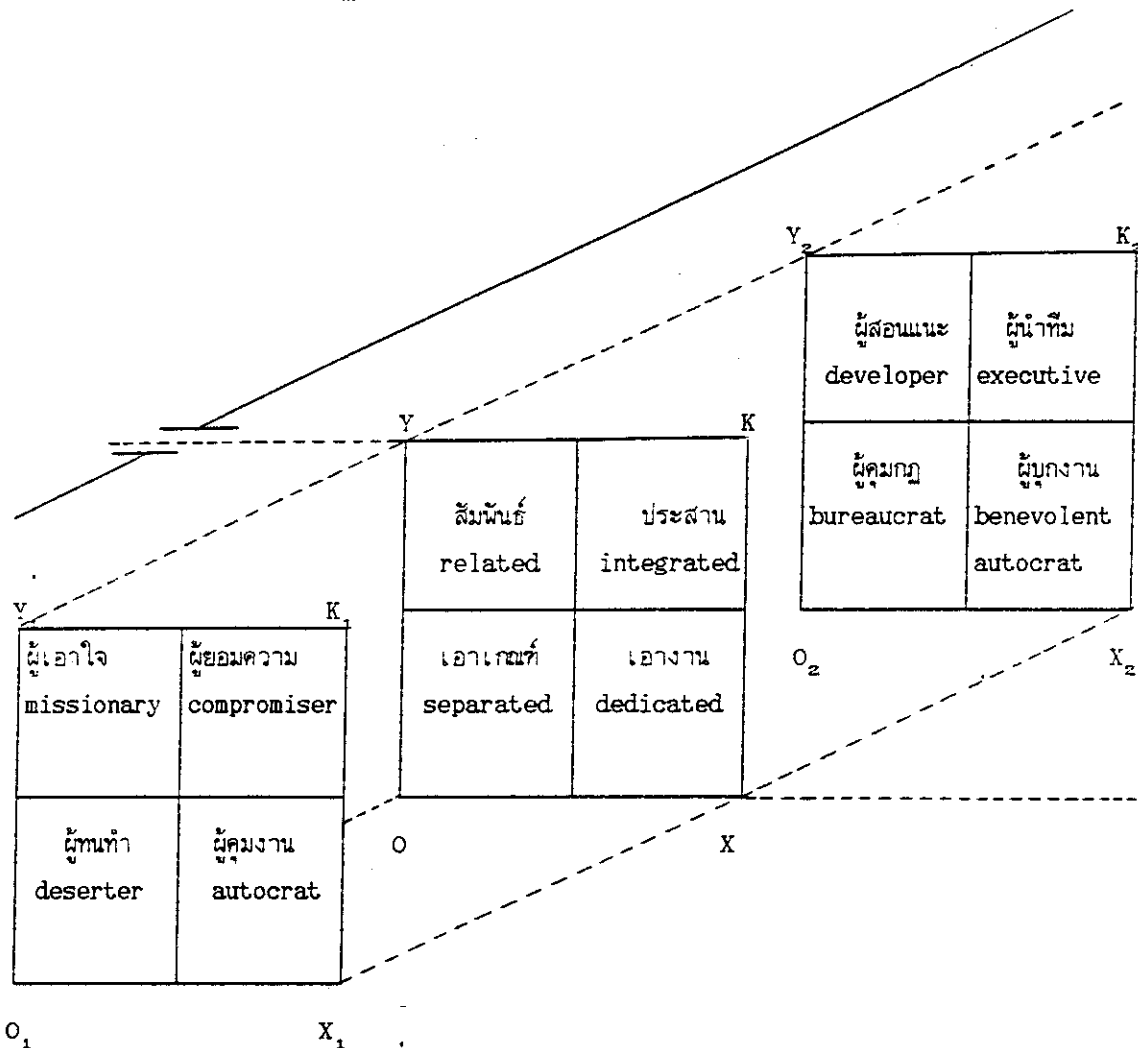
ปัญหาในการบริหารประการหนึ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ การที่มีปัจจัยต่าง ๆ ในสถานการณ์ซึ่งมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีความคาดหวังให้ผู้บริหารใช้แบบบริหารแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบ ซึ่งไม่ตรงกับแบบบริหารพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้อยู่ในขณะนั้น สิ่งที่จะเกิดตามมาก็คือ ผู้บริหารจะเกิดความขัดแย้งและประสบอุปสรรคในการทำงาน จนทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาเป็นแบบบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปจากแบบพื้นฐานในลักษณะที่ไม่เป็นผลดีแก่งาน และแก่สถานะของตนเอง แบบบริหารที่แปรไปนั้นจะยังคงเค้ารูปเดิมอยู่ แต่จะมีคุณลักษณะไปในทางลบ เนื่องจากสภาพเหตุการณ์บีบบังคับให้ต้องเป็นไปเช่นนั้น ทั้ง ๆ ที่มีใช้ความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหารเองเลย ผลที่เกิดขึ้นในท้ายที่สุดก็คือ การที่มีผลงานลดลงหรือประสิทธิผลน้อยลงตามลำดับ ซึ่งเป็นตัวปัญหาที่โยงไปถึงเรื่องภาวะผู้นำโดยตรง ในทางตรงกันข้าม หากความคาดหวังของฝ่ายต่าง ๆ ตรงกับแบบบริหารพื้นฐานที่ใช้อยู่จะแสดงพฤติกรรมเป็นแบบบริหารที่เปลี่ยนแปลงออกไปจากแบบพื้นฐาน ในลักษณะที่เป็นผลดีแก่งานและสถานะของตนเอง คือ มีคุณลักษณะไปในทางบวก และจะทำให้มีผลงานหรือประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งหมายถึง การมีภาวะผู้นำที่ดี ดังนั้น ตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะจึงสามารถแยกออกเป็น ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. แบบสัมพันธ์ (related style) | + ลักษณะผู้สอนแนะ (developer)
- ลักษณะผู้เอาใจ (missionary) |
| 2. แบบเอาเกณฑ์ (separated style) | + ลักษณะผู้คุมกฎ (bureaucrat)
- ลักษณะผู้ทันท่า (deserter) |
| 3. แบบประสาน (integrated style) | + ลักษณะผู้นำทีม (executive)
- ลักษณะผู้ยอมความ (compromiser) |
| 4. แบบเอางาน (dedicated style) | + ลักษณะผู้บุกรุกงาน (benevolent-autocrat)
- ลักษณะผู้คุมงาน (autocrat) |

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง (more effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมาย

ลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ (less effective)
 (สมเกียรติ ประสิทธิ์วิเศษ. 2522 : 11)

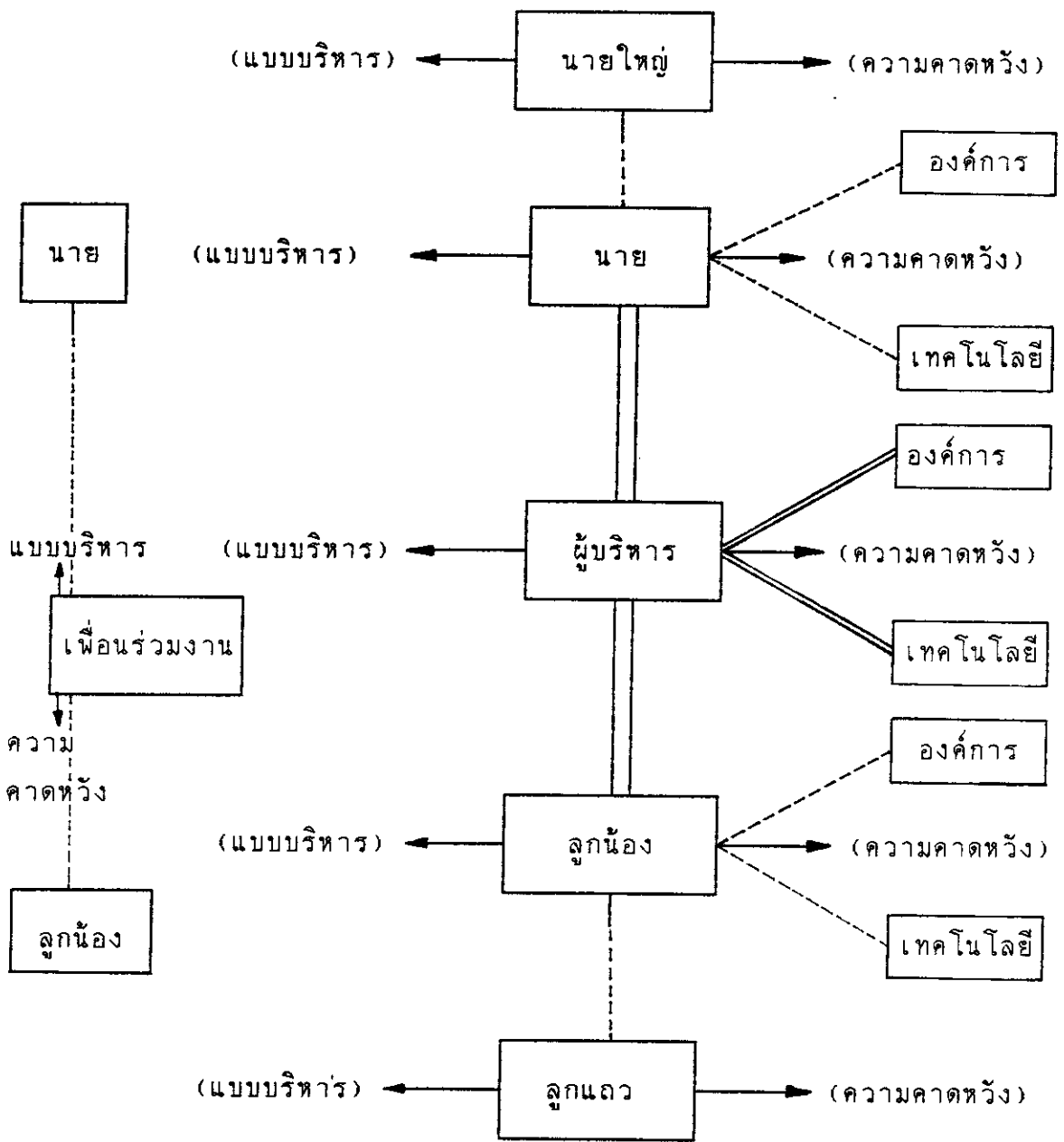
แบบบริหารพื้นฐาน และแบบที่แปรเปลี่ยนไป อาจแสดงได้ด้วยภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แบบบริหารพื้นฐานและแบบที่แปรเปลี่ยนไปตามทฤษฎี 3 มิติ

ตามทฤษฎี 3 มิติว่าด้วยประสิทธิผลของผู้บริหาร ผู้บริหารทุกคนจะตกอยู่ในสถานการณ์แวดล้อมของการบริหารงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการด้วยกัน คือ นาย เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง องค์กร และเทคโนโลยี ในปัจจัย 3 ประการแรกเป็นบุคคลซึ่งจะมีแบบบริหารของตนเอง และมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมของ

ผู้บริหารต่าง ๆ กันไป ส่วนองค์การและเทคโนโลยีก็มีส่วนเรียกร้องให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่รับกันไม่ประการใดก็ประการหนึ่ง ในขณะที่เดียวกัน ตัวผู้บริหารซึ่งตกอยู่ในวงล้อมของสถานการณ์ ก็มีแบบบริหารหรือพฤติกรรมของตนเองอยู่แล้ว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าแบบบริหารของผู้บริหารนั้นมีลักษณะสอดคล้องกันกับความคาดหวังต้องการของสิ่งแวดล้อมได้เพียงไร และถ้าจะพิจารณาให้กว้างขวางต่อไปอีก จะเห็นได้ว่าแม้ตัวนาย ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงานเอง ก็ต้องตกอยู่ในอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมในทำนองเดียวกันด้วย ดังจะเห็นได้จากภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบ 5 ประการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง

จากภาพนี้เอง ย่อมมองเห็นได้ชัดว่า การบริหารงานของผู้บริหารย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลของบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่ไม่มากก็น้อย ส่วนอิทธิพลของบรรดาปัจจัยต่าง ๆ จะมีอยู่มากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แวดล้อมปัจจัยดังกล่าวอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งทำให้ภาพรวมมีลักษณะสลับซับซ้อนพอสมควร

อยู่ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาต่อไปว่า บรรดาปัจจัยที่เป็นบุคคลต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงตัวผู้บริหารเองนั้น มีแบบบริหารของตนเองอยู่อย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในแต่ละครั้งได้ต่อไป (อาชวัน วายวานนท์. 2520 : 15-17)

การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเกี่ยวกับแรงจูงใจ
แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง กิลฟอร์ด และเกรย์ (กิตติพันธ์ รุจกุล. 2529 : 100; อ้างอิงจาก Guilford and Gray. 1970 : 3) โดยแยกแรงจูงใจออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ด้านร่างกาย (biological importance) เช่น อารมณ์ แรงผลักดัน แรงขับ จิตสำนึก และความต้องการ
2. ด้านจิตใจ (mental importance) เช่น แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความรู้สึก แรงบังคับ ความต้องการ ความอยาก ความประสงค์และความพยายามที่จะค้นหาคำตอบ

3. ด้านสิ่งแวดล้อม (reference to objects or states in the environment) เช่น ความมุ่งหมาย ผลประโยชน์ ความตั้งใจทัศนคติ เป้าหมาย คุณค่า ความมุ่งมาดปรารถนา รางวัลแห่งความสำเร็จ

จากการแยกแรงจูงใจออกเป็น 3 ประการนั้น ตามแนวคิดของ เออร์ชเบอร์ก มีความเห็นว่าการจูงใจนั้นเป็นการกระตุ้นหรือเร้าซึ่งช่วยให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพอใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่แรงจูงใจ (motivation) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากงานที่ทำ เป็นแรงหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ
2. องค์ประกอบที่ส่งผลทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การอนามัย (hygiene) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากสภาวะของการทำงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน ค่าจ้างหรือเงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 2 ประการนั้นของเฮอริชเบอร์ทจะพบว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างทักษะด้านความคิดรวบยอดในลักษณะต้องให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้สูงขึ้น ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ความสามารถต่าง ๆ มากขึ้น ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินและควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเองมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแก่หน่วยงาน นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นแนวทางในการเสริมสร้างกำลังใจบำรุงขวัญ สร้างความสามัคคีเสริมสร้างให้กับหมู่คณะ มีความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนจะทำให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว และมีความราบรื่น จนในที่สุดทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างในเรื่องของการจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำหน่วยงานไปสู่ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้วิจารณ์เพื่อพิจารณาการบริหารงานที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

นอกจากการเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าจะมีการเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร คือ วิธีการพัฒนาคน และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนนั้นก็คือการฝึกอบรม

การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร เกี่ยวกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมนับว่าเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นแนวทางที่หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้นด้วย กิจกรรมทางด้าน การฝึกอบรม โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอย่างมาก จึงยิ่งทำให้เรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 164) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (training) หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุกฤษ์ หิรัญโต (2531 : 110) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการซึ่งมีหลักการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรม

ของบุคลากรให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร และนอกจากนี้ สุ่มธ เตียววิศเรศ (2525 : 151) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมจัดขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสนใจ แสดงความคิดเห็นและชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร มีการจัดระบบงานที่ดี พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการบริการที่ดีและในทำนองเดียวกับบุคลากรในหน่วยงานก็จะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม คือ มีความก้าวหน้าเกิดการเรียนรู้ กล้าตัดสินใจ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้สึกรู้สึกของบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการฝึกอบรม การบริหารงานจะเป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชนก็ตามย่อมมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เกิดการพัฒนา และประเทศชาติก็ประสงค์ให้บ้านเมืองเจริญรุ่งเรือง ประชาชนได้ความผาสุก ส่วนหน่วยงานของเอกชนก็จะแสวงหาผลกำไรให้มากที่สุด สิ่งที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่การบริหารงานก็คือ คนที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจจริงในการทำงาน เป็นผลที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในการบริหารงาน

นอกจากนี้เป็นที่ประจักษ์ว่าในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐและเอกชนก็พยายามที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนให้มีความเจริญก้าวหน้าพร้อมที่จะขยายตัวได้ทุกขณะ จึงเป็นผลให้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงเทคนิคการบริหารงานและนำศิลปวิทยาการมาใช้ให้ทันกับพัฒนาการของโลกปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ สิ่งเหล่านี้ทำให้คุณภาพและปริมาณงานของหน่วยงานของรัฐต้องสูงขึ้นและขยายวงแผ่กว้างออกไปทุกที จึงทำให้แต่ละหน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น ดังนั้นสิ่งที่จะอำนวยผลให้การปฏิบัติงานมีผลสูงขึ้น คือ การฝึกอบรม และผู้บริหารของยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีเทคนิคเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อก้าวให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของโลกปัจจุบัน ซึ่ง ธวัช ฉัตรเนตร (2509 : 4) ได้กล่าวว่าการฝึก

ท่าทีและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร และนอกจากนี้ สุมเมธ เดียววิศเรศ (2525 : 151) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมจัดขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสนใจ แสดงความคิดเห็นและชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร มีการจัดระบบงานที่ดี พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการบริการที่ดีและในทำนองเดียวกับบุคลากรในหน่วยงานก็จะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม คือ มีความก้าวหน้าเกิดการเรียนรู้ กล้าตัดสินใจ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้ลึกของบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการฝึกอบรม การบริหารงานจะเป็นหน่วยงานของรัฐ และเอกชนก็ตามย่อมมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เกิดการพัฒนา และประเทศชาติก็ประสงค์ให้บ้านเมืองเจริญรุ่งเรือง ประชาชนได้ความผาสุก ส่วนหน่วยงานของเอกชนก็จะแสวงหาผลกำไรให้มากที่สุด สิ่งที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่การบริหารงานก็คือ คนที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจจริงในการทำงาน เป็นผลที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในการบริหารงาน

นอกจากนี้เป็นที่ประจักษ์ว่าในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐและเอกชนก็พยายามที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนให้มีความเจริญก้าวหน้าพร้อมที่จะขยายตัวได้ทุกขณะ จึงเป็นผลให้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงเทคนิคการบริหารงานและนำศิลปวิทยาการมาใช้ให้ทันกับพัฒนาการของโลกปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ สิ่งเหล่านี้ทำให้คุณภาพและปริมาณงานของหน่วยงานของรัฐต้องสูงขึ้นและขยายวงแผ่กว้างออกไปทุกที จึงทำให้แต่ละหน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น ดังนั้นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานมีผลสูงขึ้น คือ การฝึกอบรม และผู้บริหารของยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีเทคนิคเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อก้าวให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของโลกปัจจุบัน ซึ่ง ธวัช ฉัตรเนตร (2509 : 4) ได้กล่าวว่าการฝึก

ธวัช ฉัตรเนตร

อบรมนั้นเป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิชาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ อุกฤษ์ ทิรัญโต (2531 : 109) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่ามีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียน วิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. การฝึกอบรมจะทำให้การบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงานดีขึ้น
6. การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถภาพสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเภทของการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีหลายประเภทด้วยกัน แต่จะเลือกการฝึกอบรมประเภทใดนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการของการฝึกอบรมแต่ละวิธีมีความมุ่งหมายและประโยชน์ที่จะได้รับไม่เหมือนกัน ดังที่ สุเมธ เตียววิศเรศ (2525 : 152-153) ได้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมว่ามี 2 ประเภท ได้แก่

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (preservice training) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ามาทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยงานเป็นการสร้างทัศนคติที่ดี และทราบถึงวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น

2. การฝึกอบรมเมื่อเข้าไปทำงานแล้ว (skill training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

- 2.1 การฝึกอบรมการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (skill training สร้างขึ้นใหม่ สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ได้นั้นได้มากที่สุด

2.2 การฝึกอบรมโดยทดลองปฏิบัติงานด้วยตนเอง (on-the-job training) เป็นการฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้หลักเกณฑ์และวิธีทำงานก่อนจึงเริ่มปฏิบัติงานจริง ๆ การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสาธิตให้ดูจากของจริงและให้ผู้เข้ารับการอบรมทำจนกว่าจะปฏิบัติงานได้

2.3 การฝึกอบรมบุคลากรระดับหัวหน้า (supervisory training) เป็นการฝึกอบรมหัวหน้างานให้รู้จักพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น อบรมให้รู้ถึงหลักการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป เช่น การเป็นผู้นำ การปกครอง บังคับบัญชา และมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

2.4 การฝึกอบรมบุคลากรระดับนักบริหาร (executive development) เป็นการฝึกอบรมผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหาร ในระดับสูงเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการบริหารงาน

วิธีการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมมีมากมายหลายวิธี จะเลือกใช้วิธีใด ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมจะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์และผลที่ได้รับ และจะต้องมีการวางแผนที่ดีในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ดังที่ สุธเมธ เตียววิศเรศ (2525 : 154-159) กล่าวว่าวิธีการฝึกอบรมที่พบกันอยู่เสมอมิดังนี้ คือ

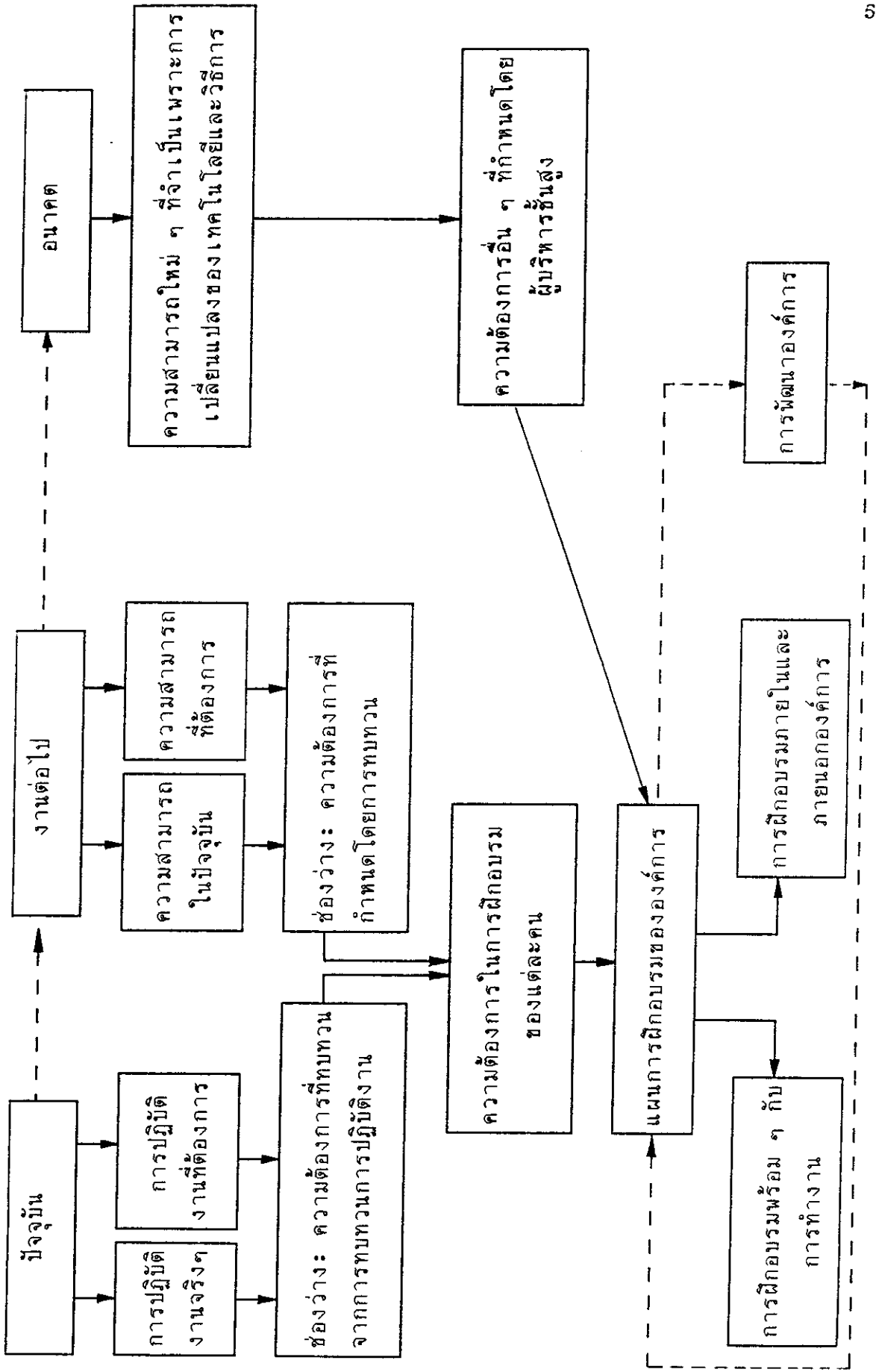
1. การบรรยายแบบปาฐกถา (lecture)
2. การบรรยายเป็นชุดหรือการประชุมปาฐก (symposium)
3. การสัมมนา (seminar)
4. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop seminar)
5. การประชุมอภิปราย (conference)
6. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพฤติกรรม (sensitivity training)
7. การฝึกอบรมแบบเกมการบริหาร (management game)
8. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)
9. การศึกษากรณีตัวอย่าง (case study)
10. การสาธิต (demonstration)
11. วิธีการระดมความคิด (brainstroming)
12. วิธีฝึกทำงานในเวลาที่กำหนด (in basket technique)
13. วิธีฝึกปฏิบัติงานแบบสถานการณ์จำลอง (simulation)
14. การอภิปรายแบบแยกประเด็นย่อย (buzz session)
15. การประชุมแบบเสนติเกิด (syndicate method)

ส่วน อุทัย หิรัญโต (2531 : 114-115) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอยู่โดยทั่วไป มีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การประชุมอภิปราย
3. การแสดงบทบาทสมมุติ
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง
5. การสาธิต
6. การสัมมนา
7. การฝึกการทำงาน

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรม ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีสายตาวไกลและมองไปที่อนาคตและเตรียมพร้อมสำหรับแนวทางที่สำคัญ การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้บริหารนั้นเพื่อให้ผู้บริหารได้สามารถเผชิญกับความต้อการปัญหา และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ดังที่ ชาญชัย อาจิดสมาจาร (ม.ป.ป. : 110-115) เสนอแนวคิดการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารว่าก่อนที่จะตัดสินใจจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาจะต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. ความต้องการขององค์การ จุดมุ่งหมายขององค์การ จำนวนผู้บริหารที่มีอยู่ และอัตราการลาออก
 2. ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน่วยงาน ที่สามารถกำหนดได้และมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 3. ความต้องการการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล
- ดังภาพประกอบ 8 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหาร



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหาร (ชาพูชัย อาจิณสมภาร: ม.ป.ป. : 112)

แนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร การฝึกอบรมเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและทันต่อความก้าวหน้าของโลกในยุคข่าวสารข้อมูลที่ไร้พรมแดน ดังที่ ชาญชัย อาจิณสมาจาร (ม.ป.ป. : 114-117) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นเทคนิคที่ให้แนวคิดที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารในบางแห่งความก้าวหน้าของตน

1.2 การหมุนเวียนงาน เป็นการขยายความรู้หรือศักยภาพของผู้บริหาร ซึ่งจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ โดยการหมุนเวียนไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กัน

1.3 การตั้งตำแหน่ง "ผู้ช่วย" ขึ้น เพื่อต้องการขยายทัศนคติของผู้ฝึกอบรมให้กว้างขวางขึ้นโดยให้ได้ทำงานกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ซึ่งสามารถให้การดูแลเป็นพิเศษ

1.4 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว เป็นการให้รักษาการในตำแหน่ง ซึ่งก็เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่ง

1.5 การสอนแนะ เป็นเทคนิคที่จะให้ประโยชน์กับทั้งหัวหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การ

2. การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การ นอกจากการฝึกอบรมผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงานและยังมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง

2.2 โปรแกรมการประชุมสัมมนา เพื่อผู้บริหารจะได้รับฟังความคิดเห็นของวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

2.3 โปรแกรมการบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นการประชุมปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารเพื่อสนองความต้องการเฉพาะเรื่อง

จากข้อคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเทคนิคในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารบริหารงานได้ด้วยควมราบรื่น ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ลดค่าใช้จ่าย แต่จะได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน รวมทั้งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นทักษะของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นในการเสริมสร้างให้กับผู้บริหารของทุกหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ สำหรับงานวิจัยในประเทศได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ดังนี้ เสรี เลิศสุชาตวนิช (2531) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก่อนและหลังการฝึกอบรมตามหลักสูตร "เตรียมอาจารย์ใหญ่" ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก่อนและหลังการฝึกอบรมหลักสูตร "เตรียมอาจารย์ใหญ่" ไม่แตกต่างกัน

ในปีต่อมา ถวิล สอนสนาม (2532) ได้วิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 ทิวา พุทธรักษา (2534) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรีมีทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและต่ำพบว่าไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน และ วิเชียร เย็นกาย (2536) ได้วิจัยเรื่องทักษะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 มีทักษะการบริหารที่เป็นจริงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับครูพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ตลอดจน สุธีรา ตั้งสวานิช (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยในธนาคารกรุงเทพ จำกัด ตามทัศนะของพนักงานและผู้บริหารธนาคารสาขาในโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี จำแนกตามเพศ ตำแหน่งการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ ระดับการศึกษาและ ประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน

2. ทักษะด้านมนุษย จ्ञจำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงาน และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ อายุ ไม่แตกต่างกัน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน จำแนกตามตำแหน่งการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน

4. ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน จำแนกตามระดับการศึกษา และตำแหน่งการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน

ส่วน เจริญ ชวัญสำราญ (2531) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถภาพของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ มีสมรรถภาพด้านทักษะพื้นฐานของผู้บริหารผ่านเกณฑ์ในระดับสูง ซึ่ง สอดคล้องกับ ศิริ เจริญวัย (2531) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพทางการ บริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความ จำเป็นสำหรับสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครูและอยู่ใน เกณฑ์ที่ควรพัฒนามี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้ งาน ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและความไม่ผูกติด กับตำแหน่ง ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานนั้นผู้บริหารในระดับนโยบายได้ใช้ บริหารงานอยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน และวิเชียร ควรประกอบกิจ (2536) ได้วิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถม- ศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตาม ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ ทินกร นำบุญจิตต์ (2529) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถภาพ การเป็นผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา ตามทัศนะ

ของผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และหัวหน้าแผนกงานในวิทยาลัย
พลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัย
พลศึกษาที่มีวุฒิปริญญาโททางการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน
สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิปริญญาโท
ทางการพลศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปานกลางทั้ง 3 ด้าน สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่
เป็นจริงของผู้อำนวยการที่มีวุฒิปริญญาโทสาขาอื่น หรือปริญญาตรีอยู่ในระดับสูงกว่า
ปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนด้านเทคนิคอยู่ใน
ระดับปานกลาง สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา
ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปอยู่ในระดับสูงกว่าปานกลาง 1
ด้าน คือ ด้านวิชาการ ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง
และสมรรถภาพการเป็นผู้นำที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาที่มีระยะ
เวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี จัดอยู่ในระดับสูงกว่าปานกลางทั้ง 3
ด้าน

2. สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่คาดหวังของผู้อำนวยการวิทยาลัย
พลศึกษาที่มีวุฒิปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและที่มีวุฒิปริญญาโททางการ
พลศึกษาอยู่ในระดับสูงมากทั้ง 3 ด้าน ส่วนผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิ
ปริญญาโทสาขาอื่นหรือปริญญาตรี มีสมรรถภาพการเป็นผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับ
สูงทั้ง 3 ด้าน สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่คาดหวังของผู้อำนวยการวิทยาลัย
พลศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปในด้านวิชาการและ
ด้านมนุษยสัมพันธ์จัดอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนด้านเทคนิคจัดอยู่ในระดับสูงสำหรับ
สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่คาดหวังของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาที่มีระยะ
เวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี จัดอยู่ในระดับสูงมากทั้ง 3 ด้าน

3. สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพล-
ศึกษาที่มีวุฒิปริญญาโททางการบริหารการศึกษา ปริญญาโททางการพลศึกษา
ปริญญาโทสาขาอื่นหรือปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน ทั้ง 3 ด้าน สมรรถภาพการ
เป็นผู้นำที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรง
ตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปกับน้อยกว่า 5 ปี ไม่แตกต่างกันในด้านวิชาการแต่
แตกต่างกันในด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค และสมรรถภาพการเป็นผู้นำ
ที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้อำนวยการ
หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และหัวหน้าแผนกงานไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน

4. สมรรถภาพการเป็นผู้นำที่คาดหวังของผู้อำนวยการวิทยาลัยนศึกษาในด้านวิชาการและด้านมนุษยสัมพันธ์เมื่อเปรียบเทียบกับกันตามทัศนะของผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และหัวหน้าแผนกงานไม่แตกต่างกัน ส่วนเทคนิคแตกต่างกันเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างทัศนะของผู้ช่วยผู้อำนวยการกับอาจารย์ และทัศนะของผู้ช่วยผู้อำนวยการกับหัวหน้าแผนกงาน

สรุป ผู้บริหารของทุกหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องมีทักษะในการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอด ซึ่งจะสามารถทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สมณฑา พงษ์มาลา (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำในด้านการแสดงออก ซึ่งความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง ด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และด้านการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

มาลี อังคุณาวุฒิ (2533) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนต่างก็ปรากฏเป็นแบบนักรพัฒนาเหมือนกัน

การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติไม่แตกต่างกัน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ คือ สภาพการณ์ในคณะวิชาซึ่งได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชา

กับผู้ที่บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการเฉพาะสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้น

งานวิจัยต่างประเทศ ส่วนงานวิจัยต่างประเทศได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้ คินเดรด (Kindred. 1975 : 185) ได้วิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธีทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน จะทำให้เกิดปัญหา ดังนี้

1. ความมีอคติ (negative attitude)
2. ขาดเป้าหมายที่แน่นอน (lack of objective)
3. ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี (poor leadership)
4. ขาดแผนที่ดี (unbalanced program)
5. เกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง (conflict situation)

สำหรับ ฟิงค์ (Fink. 1984 : 2481-A) วิจัยเรื่องความรู้และทักษะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษาพิเศษในรัฐไอดาโฮ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ความรู้และทักษะทางการบริหารที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาพิเศษ คือ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสัมพันธ์กับชุมชนการวิจัยและพัฒนา สำหรับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งจำเป็นในทุกด้าน ยกเว้นด้านการบริหารงบประมาณและความสัมพันธ์กับชุมชนซึ่งสอดคล้องกับ อะตุโกนู (Atughonu. 1985 : 720-A) ได้ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศไนจีเรีย โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นทักษะทางการบริหาร ถามอาจารย์ใหญ่และอาจารย์อื่น ๆ ในรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเห็นว่าสมรรถภาพทั้ง 6 ด้าน คือ การบริหาร การจัดการองค์การ การปรับปรุงการสอน งานฝ่ายบุคคล งานกิจการนักเรียน การเงิน และจัดการทรัพยากร ความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นเป็นสิ่งจำเป็นถึงจำเป็นมากสำหรับการเป็นอาจารย์ใหญ่ และนอกจากนี้ ลีฟแมน (Leafman. 1989 : 843-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณสมบัติด้านทักษะของหัวหน้าสถาบันการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะด้านทักษะของหัวหน้าสถาบันการศึกษามีอำนาจมาก และการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้นำจะต้องให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับอนาคตและสั่งสอนให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำได้ และอีกประการหนึ่งการเป็นผู้นำของหัวหน้าสถาบันที่ประสบผลสำเร็จ คือ การจัดบุคลากรที่จะเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถาบัน

แฮร์ริส (Harris. 1994 : 4318-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของฝ่ายสนับสนุนครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานของผู้ช่วยครูใหญ่ที่เป็นเพศชายและเพศหญิง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐมิสซูรี ในปี ค.ศ.1993 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารของผู้ช่วยครูใหญ่ที่เป็นเพศหญิงมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้ช่วยครูใหญ่ที่เป็นเพศชาย โดยครูและผู้บริหารเห็นว่าการบริหารงานของผู้ช่วยครูใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าฝ่ายสนับสนุนในด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ความคล่องตัวในการบริหาร และการติดต่อสื่อสารทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร ฝ่ายสนับสนุนมีความคิดเห็นว่าการช่วยครูใหญ่ที่เป็นเพศชายมีการบริหารงานสูงกว่าในด้านการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความเครียด และผู้บริหารเห็นว่าผู้ช่วยครูใหญ่มีทักษะการบริหารงานทั้ง 3 ด้านสูงกว่าฝ่ายสนับสนุน ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเห็นว่าผู้ช่วยครูใหญ่มีทักษะการบริหารงานสูงกว่า ความคิดเห็นของฝ่ายสนับสนุน

ซังก้า (Sanga. 1994 : 3955-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลของการอบรมก่อนประจำการของครูใหญ่ที่มีสัญชาติแอฟริกันและอเมริกัน เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการบริหารในรัฐคาโลไลนาตอนใต้ ในปี 1993 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมก่อนประจำการโดยใช้ทักษะการบริหาร 12 ทักษะ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดประสบการณ์ตรง ความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนั้นผลของการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน และพบว่าโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารควรจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และควรมีการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

สรุป ทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อความสำเร็จของผู้บริหาร และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งจะต้องมีสมรรถภาพในเรื่องการบริหารการจัดองค์การ และการพัฒนาบุคลากร