

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. ประเภทของการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.1 แรงจูงใจภายใน
 - 2.2 แรงจูงใจภายนอก
3. แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
4. การบริหารและการบริหารการศึกษา
5. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. แนวคิดเกี่ยวกับเพศและการบริหารองค์กร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ชั่วๆ เพื่อให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม (ปรียาพร วงศ์อนุตร โรจน์. 2544 : 111-112) ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงามจริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความ ต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน
7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อได้เงินเดือน ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่น นอกจากนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจหลายความหมาย อาทิ เช่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจในการปฏิบัติงาน คือการพยายามให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นทางที่จะได้รับประโยชน์ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจมีหลักสำคัญว่า ต้องพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านร่างกายและจิตใจอยู่เสมอ

ทองใบ สุคชาวี (2543 : 219) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่ามีทิศทางชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนจัดขึ้น เพื่อกระตุ้น ชัยยุ หรือน้อมนำให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะทำให้งานหรือกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ

1.2 ประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ

พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน (2537 : 26) กล่าวถึงประโยชน์ ของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า

1. การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคคลในองค์กรและหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและหน้าที่ที่ดี ในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมงาน ดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจ ในการทำงาน
8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อรุณ รักธรรม (2523 : 280) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

กิตติ ตย์คานนท์ (2536 : 121) พบว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้ดีนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้อยากที่จะทำงานซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดพลังเร้าให้มีกิจกรรม
3. นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุทธชาติ (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจพอใจที่ทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจมีประโยชน์ในการบริหารงาน ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดปัญหาการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

1.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

1.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542 : 410) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจของอับราฮัม เอช.มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้เสนอแนวทฤษฎีเอาไว้ว่า มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับลำดับไว้เป็นหลายชั้น ความต้องการลำดับขั้นที่ต่ำที่สุดคือความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) และระดับสูงสุดคือความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-Fulfillment or Self Actualization Needs) ความต้องการต่างจัดลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ดังแสดงในภาพที่ 2 ดังนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 2 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

(Maslow Hierarchy of Needs Theory)

ขั้นที่ 1 ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ เป็นความต้องการในระดับขั้นแรก เป็นความต้องการจำเป็นเพื่อความอยู่รอด เป็นเรื่องทางกายภาพและชีวภาพ คือ ความต้องการพักผ่อนต้องการ อากาศและอุณหภูมิที่เหมาะสม การจับถ่าย การเคลื่อนไหว การร่วมเพศ รวมถึงความต้องการปัจจัยสี่ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง แรงงูใจของมนุษย์ไม่ได้มีปรากฏให้เห็นเด่นชัดทุกอย่างตลอดไป แรงงูใจบางอย่างอาจเข้าใจง่าย เช่น ความต้องการจากทางกายภาพและชีวภาพ แต่ความต้องการอีกหลายอย่างที่ซ่อนอยู่ภายใต้จิตสำนึกยากที่จะเห็น ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงนี้ เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลสำคัญเป็นที่ทราบกันดีในหมู่มนุษย์ทั้งหลายว่าคนเราปรารถนาที่จะอยู่ห่างจากสิ่งที่เป็นอันตรายทั้งปวงไม่ว่าจะเป็น อุบัติเหตุ โรคร้ายไข้เจ็บต่างๆ รวมถึงความไม่มีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 3 ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ เมื่อได้ความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าได้แล้ว ต่อไปจะเป็นความต้องการทางสังคม ต้องการความรักใคร่ ความรู้สึกอยากเป็นเจ้าของจะเริ่มมีบทบาท เป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้ววามนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social animal) ดังนั้นมนุษย์ส่วนใหญ่จึงชอบการกระทำตอบโต้ และอยู่ร่วม

กับคนอื่นในสถานการณ์ที่เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วม และเป็นที่ยอมรับ แต่โดยทั่วไปแต่ละบุคคล จะมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกันแล้วแต่เหตุการณ์ด้วย

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ หมายถึงความต้องการของบุคคลว่าตนเองมีค่าในสายตาของคนอื่น ดังนั้นจึงเป็นความสามารถที่แท้จริง ความสำเร็จ และความเคารพที่ได้รับจากบุคคลอื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จสูงสุดหรือความต้องการประจักษ์ตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่พิเศษกว่าคนธรรมดาจะเป็น มนุษย์ส่วนมากอยากเป็นอยากได้ แต่ไม่สามารถทำได้ หากบุคคลใดสามารถบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษเหนือบุคคลอื่น

แนวทฤษฎีของมาสโลว์สรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการ 5 ชั้น เรียงลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ ความเป็นเจ้าของ ความต้องการที่จะได้รับความยกย่องและเป็นที่ยอมรับ และสุดท้ายความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จสูงสุด ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์แต่ละคน เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตน ย่อมแตกต่างกัน

และนอกจากนี้ แนวคิดของมาสโลว์ ยังเป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน (Content Theories of Motivation) เขาก็ชี้ให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้เขาได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Need) ในพื้นฐานการดำรงชีพ ประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นขั้นความต้องการต่อการตอบสนองทางกายภาพ คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกาย และทรัพย์สิน

3. ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมกิจกรรมในสังคม (Belonging and Social activity Needs) เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and Status Needs) ความต้องการสูงขึ้นไปอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

5. ความต้องการสมหวังและความสำเร็จในชีวิตตนเอง (Self-realization and Fulfillment) ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

แนวความคิดของมาสโลว์ มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุเพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในชีวิต เป็นต้น แต่ยังคงเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมีออกมาในรูปของแรงจูงใจ

1.3.2 ทฤษฎี “สองปัจจัย” (Herzberg's Two Factors Theory) ของเฮอริชเบอร์ค (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีเฮอริชเบอร์ค (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542 : 413 – 414) ในการพัฒนาทฤษฎีของเขานั้นเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมือง Pittsburg การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ Herzberg ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำกระตุ้น

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจ ในการทำงานหรือหมายถึงผู้จัดการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานของบริษัทที่ยุติธรรม (Company Policies) หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงาน และการบริหารองค์กรในหน่วยงานนั้นๆ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้งานเป็นอย่างดี (Supervision) วิธีในการดำเนินการ ของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานของหน่วยงาน และความยุติธรรมในการบริหารงาน

3. ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) การติดต่อสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นกริยาวาจา ท่าทางต่าง ๆ แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีและความเข้าใจ รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี

4. เงินเดือนที่ยุติธรรม (Pay) ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่ได้รับจากการเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น อาจรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน ของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี (Working Condition) สภาพทั่วไปทางกายภาพรวมทั้งสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

6. ความมั่นคงของงาน (Job Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีความยั่งยืน ในอาชีพการทำงาน

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่จูงใจคน ให้ปฏิบัติงานดีขึ้นได้แก่

1. โอกาสกระทำบางสิ่งบางอย่าง ที่มีความสำคัญให้เกิดความสำเร็จ (Personal Growth) การที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง อาจรวมถึงสถานการณ์ที่บุคคลมีโอกาสดูแลรับผิดชอบ (Skill) ในการทำงานด้วย

2. ได้รับการยกย่องสำหรับความสำเร็จ (Achievement) ได้รับการยกย่อง โดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3. ความก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) คือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น

4. ลักษณะงานต้องท้าทาย (Work Content)

5. ความรับผิดชอบมากขึ้น (Responsibility) ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับมอบหมายให้เป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบต่องานนั้นเต็มที่

6. การได้รับการยกย่อง (Recognition) ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งหลาย ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนอกหน่วยงาน

แนวทฤษฎีของ Herzberg สรุปได้ว่า ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยต่ำจูง เมื่อการตอบสนองไม่ตรงกับความต้องการของคนงาน ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะเกิดสูงขึ้น แต่เมื่อใดการตอบสนองตรงกับความต้องการของคนงาน ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเกิดขึ้น ส่วนปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น แต่เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้น แนวทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก จึงเหมาะที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด (McClelland's Motivation Theory)

แมคเคลแลนด (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542 : 415 – 416)

ศึกษาความต้องการของมนุษย์ แบ่งประเภทความต้องการไว้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบผลสำเร็จ และกลัวต่อการล้มเหลว ต้องการแข่งขัน และถ่ายทอดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทักษะชอบเสี่ยง แต่ไม่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด

2. ต้องการมีอำนาจ (Need for Power) บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพล และการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นผู้แสวงหาหรือค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอน และชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขัน เพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3. ต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliations) บุคคลที่มีความต้องการในข้อนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกในสังคม เขาจะสร้างความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย้งชิง พยายามรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจอันดีกับสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

แนวคิดทฤษฎีของแมคเคลแลนดสรุปได้ว่า การจะเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วยทั้ง 3 ส่วนตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด เพราะผู้บริหารต้องเน้นความสำเร็จของงานเมื่อพบปัญหาต้องหาทางแก้ไขให้ลุล่วงไปให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจในการสั่งการและมีอำนาจการตัดสินใจ มีลักษณะเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญประการสุดท้ายคือ ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในหน่วยงาน หากผู้บริหารหน่วยงานใดสามารถนำเอาลักษณะที่กล่าวข้างต้นมาไว้ในตนเองได้ครบถ้วน หน่วยงานนั้นก็จะเป็นหน่วยงานที่เจริญรุ่งเรืองและมั่นคงเสมอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 412 – 413) กล่าวว่า ความต้องการด้านความก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ในระดับขั้นตามทฤษฎีของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการความยกย่อง และบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

สมยศ นาวิการ (2539 : 307) กล่าวว่า ทั้งสองทฤษฎี คือ ทฤษฎีของ Alderfer และ Maslow ยังมีความแตกต่างกันดังนี้

1. ทฤษฎี E. R.G. จะไม่ระบุว่าความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อ้างว่าหากความต้องการในการดำรงชีวิตไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่นๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี E. R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะยังมีอิทธิพลต่อไปในการตัดสินใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 115-120) มีดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงาน

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierachy Theory) เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่าทฤษฎีอี.อาร์.จี. (E.R.G. : Existence-Relatedness - Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ อี.อาร์.จี. โดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุกลงไปด้วยดี

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ดังนั้นสรุปว่า ผู้บริหารต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของทั้งสามทฤษฎีเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์กัน และมีลักษณะเหมือนกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่มี ในแต่ละขั้นของความต้องการ

1.4 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน (Process Theories of Motivation)

ในเรื่องที่เกี่ยวกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A.Locke) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler Motivation Model)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A.Lock) มีหลักการคือ

1.4.1 ตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่าการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives – MBO) ก็เป็นระบบหนึ่งในแนวคิดดังกล่าว

1.4.2 เป้าหมายที่ยากและลักษณะที่ทำหาย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่ายโดยเป้าหมายที่ยากต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง

1.4.3 การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการตั้งเองย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม หรือทฤษฎีวี (VIE) ซึ่งมีแนวคิด 3 ประการ คือ

1. จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ หรือเรียกว่าค่านิยม สิ่งจูงใจ ที่คนคิด ซึ่ง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้ของผล การปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่นผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดี จะได้เลื่อนขั้น ตำแหน่ง เป็นต้น

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำ หรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

ตัวแบบการสร้างแรงจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (สร้อยตระกูล ธรรมานะ. 2542 : 116) เป็นตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความ พึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ค ที่เน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนการสร้างแรงจูงใจแนวคิดของ Portor and Lawler ที่เรียกว่าทฤษฎี เกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Portor and Lawler's Model) มีความเชื่อว่าผลตอบแทนมี 2 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับ ความสำเร็จของงาน

2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และ ความมั่นคงของงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 126) กล่าวว่า Gellerman ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคใน การใช้จัดการกับคน คือ

1. วิธีการเกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากงาน
2. วิธีการที่เกี่ยวกับการให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

แนวคิดที่เรียกว่า ความปรารถนา 4 ประการ ของ Thomas (Thomas's four wishes) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ . 2542 : 127) มีดังนี้

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Wishes) หมายถึง การที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้พอเพียงต่อการครองชีพ ไม่ กังวลที่จะถูกกลั่นแกล้ง มีความปลอดภัยต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่

2. ความปรารถนาให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem Wishes) เห็นความสำคัญ ของตนเองได้รับการแสดงออกและยกย่องด้วยสุจริตใจ

3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and Love Wishes) โดยได้การสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

4. ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ ๆ (Cognitive Wishes) เป็นธรรมชาติที่คนอยากรู้อยากเห็นสิ่งใหม่ เป็นการเร้าให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

บาร์นาร์ด (Barnard 1979 :142 -149 ; อ้างอิงมาจาก เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 10) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารให้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัล
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลไม่ใช่วัตถุ (Personal Non – Material Opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งถ้าเป็นไปได้จะทำให้เกิดความผูกพันที่ดี และพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมั่นคงในการทำงาน

จากแนวคิดบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและโอกาสส่วนหนึ่ง สิ่งแวดล้อมและสัมพันธภาพทางใจอีกส่วนหนึ่ง

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างจูงใจที่เน้นเนื้อหาและการสร้างแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการ โดยทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นส่วนใดก็ตามมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า โน้มนำให้คนได้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรหรือ โรงเรียนนั่นเอง

1.5 กรอบวิธีการสร้างแรงจูงใจ

ได้กำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ครูของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาแนวคิด และวิธีการจากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

1.5.1 การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 123) ได้เสนอแนวคิดว่า วิธีการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยมกัน คือรูปแบบการจัดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Mode) ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าสภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) 3 ประการสำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงาน คือ

1. ความสำคัญจากงานที่ได้ทำ (Meaning Fullness) คือ ขนาดของความสำคัญ ความมีคุณค่าและคุณค่าที่ได้รับจากการลงแรงทำงานดังกล่าวว่ามีมากหรือน้อย
2. การได้รับผิดชอบงานที่ได้ทำ (Responsibility) คือ ขนาดของความรู้สึกของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้น ที่บุคคลได้ทำด้วยตนเองจนบรรลุผลสำเร็จมากความพอใจก็จะมีมาก
3. การมีโอกาสรู้ถึงผลงานที่ตนได้ทำไป (Knowledge of Work Results) คือ ขนาดของความมีโอกาสดของบุคคลนั้น ที่สามารถรู้หรือเข้าใจว่างานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้น มีประสิทธิภาพเพียงใด ได้ผลน่าพอใจแค่ไหน

การได้รับรู้และสัมผัสกับสิ่งที่กล่าวมาทั้งสามสิ่งจะเกิดความตื่นตัว และมีแรงจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น จะเห็นว่าแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากตัวงานมากกว่ารางวัลหรือสิ่ง

ตอบแทนภายนอกที่คนจัดให้ กล่าวอีกอย่างคือ ผลงานที่ออกมาจะเป็นสิ่งกำหนดความพึงพอใจของผู้ทำงาน หากผลงานดีมีประสิทธิภาพก็ภูมิใจ สบายใจ ในทางตรงกันข้ามก็จะเกิดความไม่พอใจ และอึดอัดใจถ้างานที่ออกมาประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจกับความรู้สึที่ดีและไม่ดีของพนักงาน คือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพอนามัย

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 102) กล่าวว่า หลังจากที่ผู้บริหารประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ คือ ได้รับความรู้ข้อมูลข้อเท็จจริง ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้เข้าใจผล การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความเข้าใจ ความแตกต่าง ข้อบกพร่องอื่น ๆ อาจทำความเข้าใจหรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ในส่วนตัวของผู้รับการ ประเมิน ต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้คือ

1. สรุปงานที่ได้ทำมาแล้วเป็นช่วงเวลาหนึ่ง
 2. แสดงความรู้สึกในหน้าที่ที่ได้กระทำมาแล้ว การไม่พอใจเป็นเพราะเหตุใด
 3. ถ้าต้องทำหน้าที่ต่อ ควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อความสำเร็จของงาน
- คุณลักษณะของบุคคลที่แมคเคลเลนด (อ้างอิงมาจาก วินิจ เกตุขำ. 2535 : 166) ได้สรุปไว้ว่า บุคคลที่ต้องการผลสัมฤทธิ์สูงจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่จะเอื้ออำนวยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิมซึ่งคุณลักษณะนั้น ได้แก่

1. มีความต้องการที่จะทำงานที่สามารถรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น
2. มีการตั้งเป้าหมายในระดับพอเหมาะที่จะทำได้
3. มีความต้องการการประเมินที่ชัดเจนว่างานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลว
4. มีความต้องการเพื่อนร่วมงานที่เป็นคู่แข่ง

ซึ่งการประเมินผลปฏิบัติงานของผู้บริหาร ต้องกระทำหลังจากบรรลุบุคคล เข้าทำงานตามระยะเวลาหนึ่งแล้วต้องติดตามประเมินผลเป็นระยะ โดยประเมินผลเป็นค่าที่เสริมเพิ่มหรือแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ อาจให้ความดีความชอบตอบแทน หรือโยกย้าย สับเปลี่ยนช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและยังช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2538 : 198)

ไมเยอร์ (Myers . 1970 : 124) เสนอความคิด เรื่องการวางเป้าหมายของงานทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบาย ถึงลักษณะเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผน และวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานต้องมีลักษณะ ดังนี้
 - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตรงความรู้ ความสามารถ
 - 3.4 งานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย
 - 3.5 งานนั้นสามารถทำได้สำเร็จ

มิเชล (Michael. 1990 : 398 ; อ้างอิงมาจากทงงชัย ลาภรัตนวิทยา.

2544 : 29) กล่าวถึงการตั้งเป้าหมายว่าเป็นสิ่งควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็นคุณภาพในระดับที่กำหนดไว้ หรือ จำนวนผลผลิตที่แน่นอน หรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยประการที่หนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรมและเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสมซึ่ง นกคด เวทส์วอลล์ (2532 :15-16) ได้เรียบเรียงมาจาก Leadership Development ของจอร์จ ชินน์ (George Shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จ และเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ ดัยคานนท์ (2533 : 79) ได้ถอดความจาก มอร์ติเมอร์ เพนเนิร์ก กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจ และชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นสิ่งที่เป็นเหตุผล และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติประกอบด้วยต้องการและความสนใจของส่วนรวมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้ศิลปะในการบริหารหลายประการ โดยเริ่มจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน โดย

ยึดหลักประชาธิปไตยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าถึงจุดมุ่งหมายงานและจุดมุ่งหมายขององค์กร ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมกันประเมินผลงานขององค์กร และเมื่อประสบผลสำเร็จก็ให้การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน การบริหารดังกล่าวเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้จักคิดและแสดงออกเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ สามารถใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานต่ำได้ดี

1.5.2 การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2521 : 89) กล่าวว่า การลงโทษคือการให้สิ่งนำหลีกเลียงแก่บุคคล เช่น การตี การดูค่า การจำคุก ฯลฯ หรือการถอดถอนสิ่งทีบุคคลชอบออกไป เช่น การปรับเงิน ถูกตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน เสียสิทธิ์บางอย่างที่เคยมี เป็นต้น สิ่งดังกล่าวนี้ช่วยลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นก่อนการลงโทษได้ ถ้าวาดไม่ได้ก็ไม่ใช้การลงโทษ

การลงโทษมีผลดีหลายประการดังนี้

1. ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลงทันทีในเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตนเองหรือผู้อื่น การลงโทษด้วยความรุนแรงอย่างเพียงพอจะสามารถทำให้หยุดพฤติกรรมเช่นนั้นได้ทันที

2. การทำโทษที่ทำให้ผู้ถูกลงโทษสามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่าพฤติกรรมใดที่ไม่ควรกระทำ การปล่อยให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และพึงประสงค์เป็นไปโดยหวังจะให้เรียนรู้เองในที่สุดนั้น บางครั้งทำให้กลายเป็นนิสัยที่แก้ยากในที่สุด

3. การลงโทษเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่น ๆ ได้ว่าไม่ควรประพฤติเช่นนั้น การวิจัยในทางจิตวิทยาโดย แบนดูรา (Bandura) แห่งสแตนฟอร์ด (อ้างอิงมาจาก เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 :36) พบว่า ตัวอย่างหรือตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์แล้วถูกลงโทษมีผลทำให้ผู้ชมเรียนรู้ที่จะไม่ทำพฤติกรรมอย่างนั้นอีกดังคำพังเพยที่ว่า “เชือดไก่ให้ลิงดู” หมายความว่า ลงโทษคนหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างให้คนอื่น ๆ เกิดความเกรงกลัวที่จะกระทำแบบนั้นอีก

เพลโต (Plato) ได้แสดงทัศนะกับคุณธรรมไว้ว่าการปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณ คือ คุณธรรม (อ้างอิงมาจาก บรูญชัย จงกลนี้. 2539 : 41) คุณธรรมคือความรู้ (Virtue is Knowledge) คุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลโดยฉับพลัน หรือโดยบังเอิญมนุษย์ไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ ถ้าหากเขาไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไร ทำเพื่ออะไร

คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากความรู้และไม่ใช้ความรู้ที่เป็นทฤษฎีหากแต่เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติเพ็ดโตแบ่งคุณธรรมออกเป็น 4 ประการ คือ

1. ปัญญา หรือ ปรีชาญาณ (Wisdom) หมายถึง การสังเกตเห็น หรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าจะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติ และอะไรไม่ควรประพฤติ

2. ความกล้าหาญ (Courage) ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อความยากลำบากภัยอันตรายและความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกเข้าใจผิด กล้าเสี่ยงต่อการถูกใส่ร้าย การเยาะเย้ย ด้วยความมั่นใจว่าตนเองกระทำดีแล้ว ส่วนผลเป็นอย่างไรก็สามารถวางเฉยได้

3. การรู้จักประมาณ (Temperance) ได้แก่ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายในชีวิต รู้จักบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิ์ หน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่นในเวลาอันไม่สมควร

4. ความยุติธรรม (Justic) ได้แก่การให้ความเป็นธรรมกับทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้ความเป็นธรรมกับบุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสมและในเหตุการณ์ที่สมควร

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวราชการปัจจุบัน ได้พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทยเนื่องในวโรกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ “คุณธรรมที่ทุกคนควรศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ ประการแรกคือ การรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สองคือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น ประการที่สามคือการอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยประการใด และประการที่สี่ คือ การรู้จักระวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง” (กรมวิชาการ. 2540 : 91)

ทวีชัย สิริสุภรณ์ (2541 : 8) ได้ให้ความหมายของการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหารว่า หมายถึง การมีความตระหนักว่าครูคือเพื่อนร่วมงาน ต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจให้ความยุติธรรมแก่ครูทุกคน ให้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อช่วยเหลือครู ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน ใช้วิธีแก้ปัญหาครูด้วยสันติวิธี พิจารณาผลงานของครูโดยรูปองค์คณะ มีการประกาศยกย่องชมเชยผลงานของครูอย่างเปิดเผยและประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู

สรุปได้ว่า การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร เป็นการสร้างแรงจูงใจครูได้ดีมากอีกวิธีหนึ่งโดยการรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่น การรู้จักข่มใจตนเอง

ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความดี การอดทนละความชั่ว และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าด้วยประการใด การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง มีความตระหนักรู้ว่า ความสำเร็จของบ้านเมืองขึ้นอยู่กับคุณธรรมของประชาชนทุกคน มีความยุติธรรมกับทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อในการช่วยเหลือคน ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี การเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ให้ความเคารพนับถือผลการปฏิบัติงานก็จะสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

1.5.3 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานกระตือรือร้น มีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนิทสนมเป็นกันเองการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบายซึ่ง (ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2537 : 95) ให้ข้อสังเกตว่า ครูโดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี ลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่สะอาดทันสมัยก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งมีแนวคิดเหมือนกับบรูซ รัทเธอร์ (2523 : 167) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดบรรยากาศในองค์การว่า มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำและต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออก ที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้นตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและตนเองที่จริงแล้วสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานปัจจัยที่เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี คือ ค่าจ้างงานที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า อิสระในงานจึงมีอิทธิพล และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เสถียร เหลืองอร่าม. (2526 : 314) ส่วนปัจจัยแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศในการทำงานนั้น นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์ (2539 : 21) กล่าวว่า หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือใช้สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงาน และห้องทำงานส่วนตัว แนวคิดในการทางตรงกันข้าม ถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดีไว้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สวยงาม สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงานเป็นการทำลายขวัญ ให้หมดสิ้นไป (อุทัย หิรัญโต. 2532 : 163)

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541 : 7) ได้ให้ความหมายของการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานไว้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพและการนันทนาการที่เหมาะสมแก่ครู
2. จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
3. การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวน
4. จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารทั่วถึง
5. จัดให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน
6. จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ
7. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูในการจัดสภาพแวดล้อม
8. ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้ครูได้จัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม
9. มีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งที่เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร และทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและตัวเองได้ดีอีกด้วย โดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่ครู จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานปราศจากสิ่งรบกวน จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึงทันเหตุการณ์ ให้ครูมีโอกาสดำเนินงานกับชุมชน จัดให้มีห้องน้ำห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ มีการวางแผนกับครูในการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม และมีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

1.5.4 การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า

สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพ คือ การได้แรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์ก ตัวจูงใจหนึ่ง คือ ความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องต่อทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีพื้นฐานแห่งความแตกต่างเช่นไรในกรณีนี้ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2543 : 59) กล่าวว่า คนส่วนมากต้องการความเจริญเติบโตทั้งทางด้านทักษะความสามารถด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการสร้างแรงจูงใจที่ดี คือ การให้

คำมั่นสัญญา และดำเนินการตามนั้นในเรื่องที่ให้โอกาสส่วนบุคคลมีความเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การให้การฝึกอบรม การมีโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ให้ก้าวหน้า ในด้านความเจริญของงานส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับวิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 73) กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจให้คนทำงานว่า การให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตส่วนตัวเป็นการส่งเสริมให้คนมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ดูงานนอกสถานที่การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆ นับเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการธำรงรักษานุเคราะห์ให้อยู่กับองค์การนานที่สุด วันทนา กอวัฒนกุล (2535 :100) ได้กล่าวว่า ในการรักษาคนที่ดี ๆ ให้อยู่กับองค์การนาน ๆ อย่างหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลอยากอยู่กับองค์การนาน ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. จัดอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษา โดยการจัดทำจัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและอาชีพ
2. จัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้ฝึกอบรมวิชาความรู้เพิ่มเติมให้แก่บุคคลเสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาความรู้ความสามารถ
3. สนับสนุนให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม โดยเตรียมให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย
4. จัดให้มีโครงการพิเศษ เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่
5. สนับสนุนให้บุคคลมีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยวัดความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต พร้อมทั้งวางแผนเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้บุคคลได้แสดงความสามารถในอาชีพของตน

วิชัย ต้นศิริ (2543 : 31) ได้กล่าวว่า การพัฒนาครู ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางแผนทูลระยะ 5 ปี เนื่องจากที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูต้องจบปริญญาตรีต้องให้โอกาสที่จะได้รับการอบรมสัมมนาบ่อย ๆ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจและมีความรู้ดีกว่าการทำงานต้องมีการตื่นตัวอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจงใจให้ได้ผลดีต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในกลุ่มและมีระบบการประเมินที่ยุติธรรม ตลอดจนขอมรับในความสามารถดังกล่าวแล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าซึ่งหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาซึ่งใช้ได้ดี(สมพงษ์ จีระประภาพันธ์. 2525 : 84) จากการศึกษาของเชาวิ์ สาสีฉิน และคณะ (2529 : 61) ได้เสนอแนะว่าโอกาสเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาขอมหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเองขอมเป็นเครื่องจูงใจให้ตั้งใจทำงาน

ทวีชัย ศิริสุภรณ์(2541 : 8) ได้ให้ความหมายการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนก้าวหน้าไว้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู
2. ส่งเสริมให้ครูลึกคั่นสื่อการสอนใหม่ ๆ
3. ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า
4. ให้ครูมีโอกาสศึกษา ฝึกอบรมและดูงานในโรงเรียนดีเด่น
5. ส่งเสริมให้ครูทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม
6. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของครู
7. มอบหมายงานพิเศษให้ตรงตามความสามารถของครู

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนก้าวหน้าโดยจัดให้ได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู ส่งเสริมให้ครูลึกคั่น สื่อการสอนหรือวิธีการสอนที่แปลกใหม่ ส่งเสริมให้ครูมีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นมีกิจกรรมที่สร้างแนวทางเพื่อพัฒนาตนเอง การมอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู ขอมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ และเป็นปัจจัยจูงใจในการนำมาพัฒนางานให้เกิดความสำเร็จได้

1.5.5 การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

การที่ผู้บริหารรู้จักการให้รางวัลเป็นสิ่งของเงินเดือนเพิ่มขึ้น ประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ อันควรผู้ได้บังคับบัญชาสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ยั่ว กระตุ้นให้มนุษย์ขอมทำงานแต่

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2526 : 60) กล่าวว่า การวิจัยในปัจจุบันมิได้สรุปอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อคน ต่ออายุ ต่อภูมิหลังด้านวัฒนธรรม ชนิดของงานที่ทำหรือระดับการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันไว้เลย การวิจัยของเซอร์ชเบอร์กแนะเพียงว่าเงินมีคุณค่าสูงมากที่เดียวสำหรับบางคนเงินเป็นสิ่งจูงใจสูงมาก นอกจากนี้ วิชัย โถสุวรรณจินดา(2535 : 73) ได้พบว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่ดีจะเป็นแรงจูงใจเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย แรงจูงใจ ด้วยเงินตอบแทนค่าล่วงเวลา หรือปริมาณต่อชิ้นงานจะจูงใจให้ได้งานมากขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนในรูปของเงินนี้พบว่าเป็นสิ่งจูงใจเก่าแก่มา คือ การใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจนานแล้ว เกลเดอร์แมน ได้ให้ความคิดว่าลักษณะที่สำคัญของเงิน คืออำนาจของเงินที่สามารถซื้อสิ่งของในท้องตลาดได้ (Whyte n.d. :unpage ; อ้างอิงมาจาก ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ 2530 : 40)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 :256) สรุปว่า ประโยชน์และการบริการที่ให้กับบุคลากรในการทำงานถือหลักว่าคนนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่ต้องรักษาไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกับองค์กรหลักในการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค หลักแห่งผลประโยชน์ หลักแห่งความจูงใจ หลักแห่งการตอบสนอง หลักแห่งความต้องการ หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักแห่งความประหยัด หลักแห่งการบำรุงขวัญละกำลังใจและหลักแห่งความสะดวกโดยทั่วไป การบริการตรวจสอบสุขภาพ การให้บริการพักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การให้สวัสดิภาพด้านเศรษฐกิจ การให้บริการเกี่ยวกับคำปรึกษาหารือ และการให้บริการด้านการเงิน

ในการแบ่งประเภทของสวัสดิการได้มีวิธีการแบ่งไว้หลายอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานและขอบข่าย(สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 164 – 165) โดยมีการแบ่งประเภทดังนี้

1. แบ่งตามขอบข่ายการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักได้ 3 ประเภท คือ
 - 1.1 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ จัดเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นการเพิ่มรายได้ลดรายจ่าย เป็นหลักประกันกรณีเจ็บป่วย ตาย หรือต้องออกจากงาน
 - 1.2 สวัสดิการด้านกีฬาและนันทนาการ จัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เพลิดเพลิน สนุกสนาน ได้พักผ่อนลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน มีโอกาสสร้างสรรค์

1.3 สวัสดิการด้านอำนวยความสะดวกสบาย จัดเพื่อการสนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ ด้วยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ บางกิจกรรมอาจเป็นการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ โดยการลดรายจ่ายอีกทางหนึ่ง

2. แบ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการในส่วนราชการ พ.ศ. 2530 แบ่งเป็น 8 ประเภท คือ

- 2.1 การออมทรัพย์
- 2.2 การให้กู้เงิน
- 2.3 การเคหสงเคราะห์
- 2.4 การสงเคราะห์ข้าราชการ
- 2.5 การฌาปนกิจ
- 2.6 การกีฬาและนันทนาการ
- 2.7 ร้านสวัสดิการ
- 2.8 กิจกรรมอื่น ๆ ที่คณะกรรมการเห็นชอบ

สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูที่สำคัญอีกประการหนึ่ง การอำนวยความสะดวก การให้ได้รับการตรวจสอบคุณภาพ การให้มีการพักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้คำปรึกษาหารือ และการจัดสวัสดิการด้านการเงิน จะเป็นการจูงใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประเภทของการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มาก มีผู้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 130) กล่าวว่า ความสำเร็จของหัวหน้างานไม่ได้อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชา หรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ มากมาย เช่น ความรักใคร่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี ความเชื่อถือศรัทธา และการให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีความสามารถบริหารงานบุคคลให้ได้ดีทั้งงานและน้ำใจคน เพื่อให้คนในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติงาน เกิดความรักความศรัทธา เสียสละเพื่องาน ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจกำลังความคิดและสติปัญญา หาทางปรับปรุงให้ งานที่ตนปฏิบัติ และรับผิดชอบเจริญก้าวหน้าขึ้น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545 : 63-64) ได้จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or learn something for its own sake) บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้น ๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือ มีของล่อ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับ (Drive) ที่สำคัญซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำหายต่อสิ่งนั้น

2.2 การสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจกระตุ้น แรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้า เพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์เพิ่มขึ้น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดหมาย อาจเป็นสิ่งของ รางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัลที่เป็นสิ่งของการแสดงความรัก ให้เกียรติให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างแรงจูงใจภายใน และการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกาย และทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงานต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

3. แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 และ 40 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการได้มีการบริหารแบบกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (School

Based Management หรือ SBM) กล่าวคือ สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบภายใต้กรอบนโยบายและแผนที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบตลอดเวลา ภารกิจที่ต้องเร่งดำเนินการ คือ หาแนวทางเพื่อให้การกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฯ สิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการ คือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และขอบข่ายการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น การลดขนาดการบริหารในส่วนกลาง ขจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก เพื่อทำหน้าที่กำกับและตรวจสอบการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งจะตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะประสานงานที่เชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางและสถานศึกษาโดยจะทำหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องตามนโยบายและมาตรฐานสถานศึกษา ส่วนบทบาทหลักในการบริหารการศึกษานี้มีผลให้สถานศึกษาไม่สมบูรณ์โดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 29-30)

การกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการการศึกษานี้มีผลให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ใหม่หลายประการสรุปได้ดังนี้

1. สถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีพันธสัญญาต่อผู้เรียนและชุมชน เช่น การปฏิรูปการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบผลการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ผู้ปกครองและชุมชน ความผูกพันระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรในสถานศึกษาในกระบวนการเรียนการสอนจะเพิ่มมากขึ้น ผู้ปกครองจะต้องร่วมกันกับสถานศึกษาในการดูแลการเรียนของเด็ก นอกจากนี้ชุมชนรวมทั้งผู้ปกครองจะเข้ามามีบทบาทอื่นๆ ร่วมพัฒนาหลักสูตรร่วมจัดการเรียนการสอน ร่วมพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งเข้าร่วมในกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. การบริหารจัดการ การตัดสินใจในการบริหารการศึกษา จะเปลี่ยนไปในรูปแบบขององค์กรบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แทนการบริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่เพียงผู้เดียว ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนองค์กรชุมชนที่เป็น

กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องรู้บทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา ร่วมกำหนดกฎกติกา และแนวปฏิบัติ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษาในการร่วมพลังความคิดในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

4. บุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรในท้องถิ่น

5. ในการพัฒนาการศึกษา ที่จะต้องเป็นผู้นำที่จะต้องมีความสามารถประสานพลังของครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 :32 - 34)

เนื่องจากการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาดังกล่าวเป็นเรื่องใหม่หลังจากประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้อง (กรมสามัญศึกษา, 2542 : 49)

1. มีการกำหนดหน้าที่ ขอบข่าย บทบาท และคู่มือการดำเนินงานและร่วมกันพัฒนาการศึกษา มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยปฏิบัติ และให้มีโครงการนำร่องเพื่อปรับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับชุมชนและท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันก่อนที่จะนำไปขยายผลทั่วประเทศ

2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ ปรับบทบาทและกระบวนการทำงานแบบกระจายอำนาจทุกฝ่าย ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งสร้างระบบแรงจูงใจที่เป็นธรรมชาติ

3. การกระจายอำนาจให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยใช้การสร้างรากฐานทางประชาธิปไตย ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันใช้สิทธิใช้เสียง เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และร่วมคิดร่วมทำ

4. สร้างระบบฐานข้อมูลในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการที่เหมาะสม

โดยสรุปการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น แต่ทั้งนี้สถานศึกษาต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้ มีหน่วยตรวจสอบคุณภาพทางการศึกษาและการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานจะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษา และมีความเต็มใจที่จะ

สนับสนุนในเรื่องการเงิน และการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาจะช่วยส่งให้การกระจายอำนาจให้ผลในเชิงบวกต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน

4. การบริหารและการบริหารการศึกษา

4.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 15-16) ได้กล่าวว่า การบริหาร (Administration) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า การจัดการ (Management) และในด้านความนิยม เราใช้คำว่า การบริหารในหน่วยงานของรัฐหรือที่เกี่ยวข้องกับการปกครอง และใช้คำว่า การจัดการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจ อุตสาหกรรม ความหมายของการบริหาร โดยการประมวลจากแนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหาร สรุปได้ดังนี้

1. การบริหาร คือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการต่าง ๆ ซึ่งความหมายในแง่นี้ได้อธิบายถึงลักษณะของทรัพยากรการบริหาร อันเป็นปัจจัยพื้นฐานการบริหารงานทั่วไป ซึ่งหลักการบริหารนี้ ใช้สัญลักษณ์ 4M's ซึ่งได้แก่ Man , Money, Material and Method

2. การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคม ซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมนั้น ๆ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความหมายในแง่นี้ อธิบายได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลเป็นคณะ และมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเฉพาะของการทำงานนั้น

3. การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น ความหมายในแง่นี้ เป็นการเพ่งเล็งถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าที่จะต้องใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำ เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ ทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมจิต ชันขวา (2544 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ การดำเนินการในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการบริหารและปัจจัยที่เหมาะสม

จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารคือ การดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน และในการร่วมมือกันทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เราเรียกว่า ผู้บริหารและการร่วมมือ

กันนั้น จะมีการจัดในรูปขององค์กรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การบริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

แสวง จันทร์ชูช (2542 : 8) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลทั้งในระบบและนอกระบบได้ร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเยาวชนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน ให้เป็นสมาชิกที่ดีตามที่สังคมต้องการ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 36) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันของคณะบุคคลในการให้บริการด้านการศึกษาแก่นักเรียน โดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียนและประชาชนทั่วไป เพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยม เพื่อให้มีการพัฒนาและตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ต้องอาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลมีการพัฒนาที่เป็นไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนเองดำเนินชีวิตอยู่

สมจิต ชันขวา (2544 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้ประชาชนทุกคนในสังคมได้รับการศึกษา เพื่อพัฒนาชีวิต สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการดำเนินงานตามขอบข่ายงานครบทั้งการบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่

Harris (1989 : 19) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีใช้เพียงแต่มุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

Good (1993 : 14) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษาทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรมหลักสูตร วิธีการสอน วัสดุ อุปกรณ์ และการแนะแนว

Gregg (1997 : 32) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับงานสอน นักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถาบันการศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

4.3 ลักษณะของการบริหารสถานศึกษา

ลักษณะของการบริหารสถานศึกษาเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา แต่ละสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

อำนาจ ถาวร (2541 : 1) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา คือ การจัดกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ธีระ ภักดี (2542 : 7) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา คือ การวางแผนดำเนินงานด้านการศึกษาให้กับนักเรียนซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอน และการวัดผล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

Good (1993 : 54) ได้ลักษณะการบริหารสถานศึกษาไว้ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การบริหารสถานศึกษา เป็นการอำนวยความสะดวก การควบคุม และการดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษา โดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นหลัก สำคัญ และประการที่สอง คือ การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว

ลักษณะการบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

4.4 กระบวนการบริหารสถานศึกษา

4.4.1 ความหมายของกระบวนการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 94) ให้ความหมายว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีกระทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องหมุนเวียนไปอย่างเป็นระบบโดยไม่ขาดตอนจากกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2544 : 36) ได้กล่าวถึงความหมายกระบวนการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการการบริหารเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะการบริหารการศึกษานั้น เพราะการจัดการธุรกิจทางการศึกษานั้นจะต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งกำลังคน ได้แก่ ครู และนักเรียน เงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดการที่ดีหรือผู้บริหารรู้จักใช้วิธีการบริหารและเทคนิคในการจัดการที่ดี ก็จะเป็นการประหยัดกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และเวลาได้ดีด้วย

4.4.2 ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนในการปฏิบัติในกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและทำหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 3-8) กล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียงตามลำดับ คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การศึกษาสภาพปัจจุบันจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการรับความพร้อมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นข้อมูลสำคัญยิ่งในการวางแผนบริหารสถานศึกษาจำแนกได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่หรือดำเนินการในขณะนั้น

1.2 ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังหรือตามต้องการ

1.3 ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวัง หรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

2. การวางแผน หมายถึง การคิด หรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินการหรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อย่าง

ประหยัด และให้ได้ประโยชน์สูงสุดการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต่อจากขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนเป็นการคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรจะทำอย่างไรเมื่อไรและให้ใครทำ

3. การดำเนินการตามแผนงาน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร หากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า การดำเนินการตามแผนการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในขั้นตอนนี้

4. การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหาร สถานศึกษาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของการบริหารงาน และเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 56-57) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำในอนาคตตามเป้าหมายของหน่วยงาน

2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) หมายถึง การจัดหาและการจัดสรรทรัพยากรการเงิน กำลังคน และวัสดุ ตามความต้องการของแผนงาน

3. การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) หมายถึง การให้แรงจูงใจและการบำรุงขวัญ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

4. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

Tead (1991 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหาร โดยมุ่งเน้นความสำคัญที่หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การเป็นหลัก และได้เน้นลำดับความสำคัญในการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งมีอยู่ 10 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม

2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงาน

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร

4. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักการ
กระจายอำนาจ

5. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี

6. การปฏิบัติงาน โดยการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ใน
ระดับที่ดีขึ้นอยู่เสมอ

7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานมีคณะกรรมการเป็นผู้
ประสานงานในหน่วยงาน

8. บำรุงขวัญกระตุ้น และให้กำลังใจเพื่อบุคลากรทุกคนได้มีกำลังใจใน
การปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับจุดมุ่งหมายและ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรก

10. พิจารณางานในอนาคต เตรียมวางแผนในอนาคต โดยตั้งวัตถุประสงค์
ความมุ่งหมายไว้รับสถานการณ์ในอนาคต เตรียมผู้ทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม
สำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

Elsbry และ McNally (1992 : 77) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการ
บริหารงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. To Plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ
2. To Organize หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ และกำลังคน
3. To Command หมายถึง การสั่งงานบังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติตาม

หน้าที่

4. To Coordinate หมายถึง การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มี
ความสัมพันธ์กัน

5. To Control หมายถึง การควบคุมให้ทำงานทุกอย่างดำเนินไปตามที่ได้
วางแผนไว้

Gulick และ Urwick (1996 : 13-14) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการบริหารงาน
ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การควบคุม
การริเริ่ม และการรายงาน ส่วนการปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานประกอบด้วย 7
ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดการโครงการและแผนปฏิบัติ
รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีความร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมาย

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (Budgeting) การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน

Gregg (1997 : 274-316) ได้วิเคราะห์และสรุปขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง อธิบาย จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ซึ่งหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันด้านบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผลงาน เป็นการติดตามเป็นระยะ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

Fisk และ Russell (1997 : 221) ได้สรุปกระบวนการบริหารเป็นวงจรใหญ่ โดยเน้นที่วัฏจักรในการบริหาร 5 ประการ คือ การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การติดต่อกัน การควบคุม และการประเมินคุณค่า ส่วนขั้นตอนของกระบวนการบริหาร 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุมและติดตามดูแลปฏิบัติงาน

จากกระบวนการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกัน เพื่อมุ่งหวังที่จะให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำหรับการบริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการงานบริหารปัจจุบัน เพราะรัดกุมและครอบคลุมงานบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาให้ได้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ โดยบัญญัติได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมจะมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ รวมทั้งกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สถานศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาใหม่ ให้สอดคล้องกับความเป็นนิติบุคคล กล่าวคือ มีความอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว รวมทั้งสถานศึกษาสามารถจัดหารายได้ผลประโยชน์ และระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องมีความรับผิดชอบตามกฎหมายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติใหม่ที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยกระทรวงศึกษาธิการ ที่นำมาเป็นข้อบ่งชี้ปัญหาการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 4 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32-77)

5.1 การบริหารงานวิชาการ

ประเวศ ปังสี (2542 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า งานวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมทุกชนิดตามข้อบ่งชี้งานวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

อัญชลี โพธิ์ทอง และคณะ (2543 : 243) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานในโรงเรียน เป็นการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ งานจัดการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานด้านวางแผน และกำหนดวิธีดำเนินงาน งานส่งเสริมการสอนและงานประชุมอบรมทางวิชาการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 (2547 : 4) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 84) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานการบริหารปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้บังเกิดผลดีสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา

จากความหมายของการบริหารงานวิชาการวิชาการที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 17) กล่าวถึงข้อบ่งชี้ของการบริหารงานวิชาการประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ มีรายละเอียด ดังนี้
 - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ
 - 1.2 โครงการสอน
 - 1.3 บันทึกการสอน

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนดังนี้

- 2.1 การจัดตารางสอน
 - 2.2 การจัดชั้นเรียน
 - 2.3 การจัดครูเข้าสอน
 - 2.4 การจัดแบบเรียน
 - 2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 2.6 การฝึกงาน
3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่งาน
- 3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน
 - 3.2 การจัดห้องสมุด
 - 3.3 การนิเทศการสอน
4. การวัดและประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 4) ได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง การจัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้หลักสูตรให้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของครู และให้ครูศึกษาทำความเข้าใจ นำไปใช้ได้ถูกต้อง
2. งานการเรียนการสอน เป็นการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดให้มีการอบรม สาธิตการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์กับเพื่อนครู หรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการสอนใหม่ ๆ
3. งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนดให้ครบถ้วนทุกกลุ่มประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้อุปกรณ์การเรียนการสอนให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมของนักเรียน เลือกใช้อุปกรณ์สื่อรอบตัวมาใช้ประโยชน์
4. งานวัดผลและประเมินผล จัดให้มีการวัดผลประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงและสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ติดตามและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
5. งานห้องสมุด จัดทำและจัดหาเอกสาร หนังสือ สำหรับค้นคว้าหาความรู้

หรับครูและนักเรียนให้เพียงพอ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
ช่วยให้ครูและนักเรียนมีความรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

6. งานนิเทศภายใน จัดให้มีการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ ตามขั้นตอน
กระบวนการนิเทศภายใน การเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของครูและ
พัฒนาการเรียนการสอน

7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ จัดให้มีการประชุมครูในโอกาสต่าง ๆ
เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการเรียน
การสอน เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ดังนั้นการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา จึงมีขอบข่ายสรุปได้
ดังต่อไปนี้

1. งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการจัดการเรียนการสอน
3. งานด้านสื่อและเทคโนโลยีเกี่ยวกับการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล
5. งานนิเทศการศึกษา
6. กิจกรรมเสริมหลักสูตร

5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปในสถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะ
ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัย
สำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตร
และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน
การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

5.1.2 วัดดูประสงค์

1) เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว
รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน จัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา ของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น อย่าง กว้างขวาง

5.1.3 ขอบข่าย/ภารกิจ

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายาม บูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามความเหมาะสม

4. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการใน การใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

5. นิเทศการใช้หลักสูตร

6. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

7. ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการ เรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม

ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและ แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความ เหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้น การนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อ พัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความ เหมาะสม

3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติคือ

1. กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของ สถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

4. จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียน จากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

5. พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพ งานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

2. จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

3. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7) การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดระบบนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและสถานศึกษา

3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8) การแนะแนวการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

2. ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

3. ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

4. ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3. วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

4. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

6. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
2. จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนา ทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่น
3. การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน ท้องถิ่น

11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการรับการสนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

5.2 งานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรหมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ในอันที่จะให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และเพื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากหน่วยงาน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 68-69) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า การที่ผู้บริหารได้บริหารจัดการ ดำเนินงานโดยการใช้คนให้ทำงานให้ดีที่สุด ภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด สิ้นเปลืองงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์น้อยที่สุดและผลการทำงานทำให้ทุกคนมีความสุข มีความพอใจในการทำงานมากที่สุด

ซึ่งบุคลากรในโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ บุคลากรที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาหรือครูพิเศษ บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ หมายถึง เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ทะเบียน เจ้าหน้าที่แผนกอื่นและ อีกประเภทหนึ่งคือ นักการภารโรง

ขอบเขตการบริหารงานงานบุคลากรในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การแสวงหาบุคลากร คือวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน หมายถึงกระบวนการรับสมัคร การบรรจุและแต่งตั้ง

2. การบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานให้กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีสิ่งจูงใจในการบำรุงรักษาบุคลากรให้มีกำลังใจในการทำงาน หลายประการ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เงิน รางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เช่น สวัสดิการ บรรยากาศในการทำงาน สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการสนับสนุน สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาอาชีพ เช่น โอกาสในการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา

3. การพัฒนาบุคลากร คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานในหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร มีพลังใจในการทำงาน

4. การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารบุคลากร การทำให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่มีสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การ

ย้าย หรือโอน การให้ออก เกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2544 : 20) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นออกจากงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วยขอบข่ายภาระงานของโรงเรียน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
5. การประเมิน การปฏิบัติงานของบุคลากร

จากความหมายของการบริหารงานบุคลากรที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการดำเนินงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนให้พ้นจากหน่วยงาน

5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมมาภิบาล เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.2.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมมาภิบาล

2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.2.3 ขอบข่าย/ภารกิจ

1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับ

ภารกิจของสถานศึกษา

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของ

สถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่

ก.ค.ศ. กำหนด

1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค. เขต

พื้นที่การศึกษา

1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

2. การกำหนดตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ คือ สถานศึกษาจัดทำ

ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนเสนอ อ.ก.ค.ศ.

เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติ

3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะของ

ข้าราชการครู แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งหรือขอเลื่อน

วิทยฐานะหรือขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่งหรือขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะหรือขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข

ตำแหน่งหรือขอตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์

ก.ค.ศ. กำหนด

3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้าย และผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับ ย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงาน ส่วนท้องถิ่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.2.1 เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการ ทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) แนวทางการปฏิบัติ คือ

4.1 กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับ เข้ารับราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุ และแต่งตั้ง

4.2 กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่น เรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มี อำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4.3 กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่า ด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4.4 กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

5) การรักษาการแทนและรักษาการในตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ คือ

5.1 กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน

5.2 กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.1.2 แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลงาน แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.1.3 ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

2. การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ
จำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

2.4 ติดตามและประเมินการพัฒนา

2.5 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะ
งาน ตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษาในสถานศึกษา

3.2 ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี
คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

3.3 ติดตามและประเมินการพัฒนา

4. การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ แนวทางการปฏิบัติ
คือ

4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2 รายงานผลการดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและพิเศษ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา
ความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ
ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ ซึ่งกรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้รายงานไป
ยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.4 รายงานการส่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียน
ประวัติต่อไป

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตามอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

2.2 ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ เพื่อดำเนินการต่อไป

3. การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม

3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3 ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.4 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2. กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก ก.ค.ศ. กำหนด สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

4) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ให้ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

5) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่นให้ดำเนินการตามกระทรวงการคลังกำหนด

6) งานทะเบียนประวัติ

1. การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

1.2 สถานศึกษาเก็บไป 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

1.3 เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

2. การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ขึ้นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

2.2 ตรวจสอบความถูกต้อง

2.3 นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

2.4 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

2.5 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ตรวจสอบผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2. ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3. จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

8) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ผู้ขอมีบัตรกรอรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

2. ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

3. นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

4. ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

9) งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนาและการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบและวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4) วินัยและการรักษาวินัย

1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการในกฎ ก.ค.ศ.

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ลงโทษ

2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก ตามผลการพิจารณา ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การอุทธรณ์

1. การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.2 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4) การร้องทุกข์ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

2. กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

5) การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกัน และขจัดเหตุ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

5) การออกจากราชการ

1. การลาออกจากราชการ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

3) การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2. รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5) การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้

1. กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

1.2 ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

2.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม.30 (1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น (ม.30 (4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (ม.30 (5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (ม.30 (5) (7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (ม.30 (8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม.30 (9)) แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 สถานศึกษาดูสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติใน มาตรา (ม.30 (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9)) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติตามข้อ 1 ออกจากราชการ

3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

4. กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใส

ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม.30 (3)) แนวทางการปฏิบัติ คือ

4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม.30 (3))

4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5. กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม แนวทางการปฏิบัติ คือ

5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมได้

5.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่า ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

5.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

6. กรณีมลทินมัวหมอง แนวทางการปฏิบัติ คือ

6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน อย่างร้ายแรงกรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู บุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อการสอบสวน ไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

6.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

6.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพราะมีมลทินหรือมีวามองครฉที่ถูทดสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

7. กรณีได้รับโทษจำคุกคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ แนวทางการปฏิบัติคือ

7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3 การบริหารงานงบประมาณ

5.3.1 แนวคิด

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

5.3.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
- 3) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

5.3.3 ขอบข่ายภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- 1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา แนวทางการปฏิบัติงาน
- คือ

1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษา ตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่กำกับเขตพื้นที่ศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กร และผลผลิตงานหรือโครงการ

1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.6 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชนรับทราบ

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา โดยครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

2.4 กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.5 กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

2.7 จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน โครงการ และกิจกรรมหลัก

2.8 จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและ
นำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2.9 เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนองบประมาณ แนวทางการปฏิบัติ
คือ

3.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

3.2 จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมหลัก ให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษา ทั้งจากเงินในงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

3.3 จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย

3.4 จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิตหรือร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดสรรงบประมาณ

1) การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

1.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐาน โครงสร้างสาขางาน และตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสาขางาน งานโครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

1.5 ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

1.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร

1.7 จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบ

1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ร่างข้อตกลงผลผลิตที่ได้ และขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

1.9 แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส และแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน รวมทั้งแยกเป็นค่าครุภัณฑ์และค่าก่อสร้าง และงบดำเนินการตามนโยบายพิเศษ

2.2 เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวม เพื่อขออนุมัติเงินเป็นรายไตรมาสผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรวบรวมเสนอต่อสำนักงานประมาณ

2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภท และรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

3. การโอนเงินงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติ คือ การโอนเงินให้
เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ
ผลการดำเนินงาน

1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน แนวทาง
การปฏิบัติ คือ

1.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินทั้งเงินงบประมาณ
และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

1.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลง
การใช้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และ
แผนการใช้งบประมาณเป็นรายไตรมาส

1.3 จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยง
สำหรับ โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

1.4 ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ ให้
เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

1.5 จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอ
ข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะโครงการที่มี
ความเสี่ยงสูง

1.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดรายงานข้อมูลการใช้
งบประมาณ ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติ
คือ

2.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา

2.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการ
ให้บริการผลิตของสถานศึกษา

2.3 สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลิตติดตามตัวชี้วัด
ความสำเร็จที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการบริหารผลิตของสถานศึกษา

2.4 ประเมินแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปี

2.5 รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

1) การจัดการทรัพยากร แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษารายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

1.3 สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

2) การระดมทรัพยากร แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

2.2 สืบหาข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษาโดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมๆ กับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

2.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมทั้งติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

2.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ

2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินจัดหารายได้ และสินทรัพย์ในส่วนที่จะนำมา ซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำระเบียบข้อมูล

3.2 จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดหารายได้และบริหารรายได้ และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

4.1 สำรวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

4.2 สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

4.5 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

5.1 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

5.2 วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ

5.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

5.4 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

5. การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

6. การบริหารการบัญชี

1) การจัดทำบัญชีการเงิน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1.1 ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน

1.2 จัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนหรือปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับ ผากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือบัญชีสินค้ำคงเหลือ และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญ การลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

1.3 บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภทสินทรัพย์และค่าใช้จ่าย และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภทหนี้สิน ทุน และรายได้

1.4 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินประมาณการรับเงินรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้ำคงเหลือ เงินทรองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน การรับเงิน ความรับผิดชอบทางละเมิด

1.5 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุปรายการรับหรือจ่ายเงินผ่านไปยังบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

1.6 ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้งบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายหรือรับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้าหรือรายได้ค้างรับ วัสดุหรือสินค้ำที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อนี้สงสัย จะสูญและหนี้สูญ

1.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชี เข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้โอนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลัง เข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้โอนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

1.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานงบเหลือประจำวัน และงบพิสูจน์ยอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไป และการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชี โดยแยกประเภททั่วไป และการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

1.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกรายการปิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดของบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิดลงลายมือชื่อพร้อมวันเดือนปีแล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

2.2 จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และจัดส่งสำนักงานตรวจแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน แนวทางการปฏิบัติ คือ จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติคือ

1.1 ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

1.2 จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีที่หมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

1.3 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกมูลค่าไว้โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

1.4 จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้าง
ในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการ และที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนา
รักษ์จังหวัดเพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนในส่วนของโรงเรียนให้เป็น
ปัจจุบัน

1.5 จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้
โปรแกรมระบบทะเบียนคุณสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม

1.6 จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการหาของสถานศึกษา
โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การจัดหาพัสดุ แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 วิเคราะห์แผนงาน งาน/โครงการ ที่จัดทำรอบรายจ่ายล่วงหน้า
ระยะปานกลาง เพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุณทรัพย์สิน และ
เป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง

2.2 จัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุทั้งในส่วนที่
สถานศึกษาจัดหาเองและที่ร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1) จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของ
ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

3.2) ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูป
รายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐาน โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ

3.3) จัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์
คุณลักษณะเฉพาะประกาศ จ่ายหรือขายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาของ
โดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญาและเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่เจ้าหน้าที่การวางฎีกาเบิก
เงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขายหรือผู้จ้าง

4) การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ แนวทางการปฏิบัติ คือ

4.1 จัดทำทะเบียนคุณทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

4.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน

4.3 กำหนดให้ผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้
เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

4.4 ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งานสำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่าย หรือขอรื้อถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง

5.4 การบริหารทั่วไป

5.4.1 แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.4.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

5.4.3 ขอบข่ายและภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ แนวทางการปฏิบัติ คือ
 - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม
 - 1.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้
 - 1.4 จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้

1.5 ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

2.5 ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัด การดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.2 จัดทำระเบียบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.3 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 พัฒนานักบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติภารกิจ

3.5 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

3.6 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

3.7 ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ ๆ

4. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ
 - 4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
 - 4.2 พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
 - 4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
 - 4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
 - 4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 1) การจัดระบบการบริหาร แนวทางการปฏิบัติ คือ
 - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณคุณภาพและสภาพของสถานศึกษา
 - 1.2 วางแผนออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน ระบบการทำงาน และการบริหารงานของสถานศึกษา
 - 1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา
 - 1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการตลอดจนประชาชนทั่วไปทราบ
 - 1.5 ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด
 - 1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้ประสิทธิภาพ
 - 2) การพัฒนาองค์กร แนวทางการปฏิบัติ คือ
 - 2.1 ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ ต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้างภารกิจเทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของ บุคลากร

2.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กร เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.6 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและ กระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

6.1 สำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

6.2 วางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

6.3 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่าง ๆ ของ สถานศึกษา

6.4 สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามา ใช้ในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ ในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6.6 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา

6.7 ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้ ที่คุ้มค่า และเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหาร ทั่วไป แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

2. จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

3. จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

4. ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ

5. นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม แนวทางการปฏิบัติคือ

1. กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2. บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

3. ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

4. สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

2. จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

3. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษา
รับทราบ

10. การรับนักเรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดสถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาร่วมกันและเสนอข้อตกลงในเขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

2. กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

3. ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

4. ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตาม

ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

5. ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษา

รับทราบ

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบ และอัธยาศัย

2. กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

3. ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

4. ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

5. ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

12. การส่งเสริมกิจการนักเรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษาโดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

2. ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

13. การประชาสัมพันธ์ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

2. วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนองค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

3. จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

4. พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

5. สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

6. ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

14. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

2. ให้คำปรึกษาแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

3. กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงาน

4. วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

5. ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

6. ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

7. ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

8. รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

16. งานบริการสาธารณะ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ
2. จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ
3. ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา
4. พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณชนให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ
5. ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ
6. นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน
2. ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
3. กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

สรุปว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขอบข่ายภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ เป็นการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชน งานงบประมาณ เป็นการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ งานบุคคล เป็นการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษา วินัย และการออกจากราชการ และ งานบริหารทั่วไป เป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรการงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหาร

6. แนวคิดเกี่ยวกับเพศและการบริหารองค์กร

คาแกน (Kagan ; อ้างถึงใน เสรี หอมกessler. 2535 : 23) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหาร และความเป็นเพศชายเพศหญิงว่า เป็นสิ่งที่แสดงอยู่ในลักษณะพิเศษ 3 ประการคือ แสดงอยู่ในลักษณะทางกายภาพ แสดงอยู่ในลักษณะพฤติกรรมภายนอก และแสดงอยู่ในใจ ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่า เพศชายมีลักษณะที่ลำต้นแข็งแรง มีความสามารถในการกระทำที่ใช้ความรุนแรง และเชื่อกันว่าผู้ชายต้องมีจิตใจที่มั่นคง อดทนต่อความกดดัน ในขณะที่เพศหญิงจะมีลักษณะที่ตรงข้าม คือบอบบาง อ่อนโยน เป็นต้น

โบรเวอร์แมน (Broverman ; อ้างถึงใน ธเนศ ขำเกิด. 2533 : 36-39) กล่าวถึงบทบาททางเพศซึ่งเป็นลักษณะทางพฤติกรรมของเพศชายเพศหญิง โดยพบว่า ลักษณะทั่วไปของเพศชาย จะมีความก้าวร้าว มีเหตุมีผล มีความกระตือรือร้น ตัดสินใจได้เด็ดขาด เชื่อมมั่นในตนเอง มีความเป็นผู้นำ ส่วนลักษณะพฤติกรรมของเพศหญิง มักจะไม่ก้าวร้าว ชอบใช้อารมณ์ เลือยชา ตัดสินใจยาก ไม่มี ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสุภาพอ่อนโยนและอ่อนไหวง่าย เมื่อเปรียบเทียบกันทั้งสองเพศพบว่า ในด้านความคิด ผู้ชายคิดได้รอบคอบในบางเรื่องได้ดีกว่าผู้หญิง โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารทั่วไป เพราะผู้ชายมักไม่รวมเอาอารมณ์เข้าไปในความคิดนั้นด้วย ชอบคิดเรื่องใหญ่ ๆ มากกว่าผู้หญิง ส่วนเพศหญิงคิดได้ละเอียดถี่ถ้วนและรอบคอบดีกว่าเพศชายในเรื่องของการบ้านการเรือน การเงิน แต่ชอบคิดหุยมหิมและคิดเล็กคิดน้อยมากกว่าผู้ชาย ในด้านการตัดสินใจ เพศชายมีความกล้าได้กล้าเสีย ตัดสินใจได้เร็วกว่าเพศหญิง และกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นน้อยกว่าผู้หญิง ส่วนเพศหญิง ตัดสินใจได้ช้ากว่าผู้ชายและต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเนื่องจากเป็นเพศที่อ่อนแอกว่าผู้ชาย บางครั้งจึงมีความลังเลใจและหวาดวิตกในการตัดสินใจอย่างเห็นได้ชัด

เสกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2528 : 18) กล่าวว่า การบริหารราชการไทยในปัจจุบันใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ของแมกซ์ เวบเบอร์ (Max Webber) โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแบบราชการ คือ

1. แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน
2. การบรรจุเข้ารับราชการต้องผ่านการสอบคัดเลือก
3. การโอน โยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานทั่วไป ไม่เจาะจงให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ใด
4. งานราชการเป็นอาชีพ
5. การทำงานราชการเป็นการยึดหลักเหตุผล มีสายการบังคับบัญชาและมีระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

6. วางตัวเป็นกลางทางการเมือง

โครงสร้างราชการไทยยังมีความขัดแย้งกับพฤติกรรมของบุคคลในราชการ อันเป็นผลของพลังทางสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะโครงสร้างระบบราชการกับความเป็นธรรมที่มีต่อเพศหญิง สังคมไทยมีทัศนคติที่ยกย่องเพศชายอยู่เหนือเพศหญิง และมีอิทธิพลไปถึงระบบการบริหารองค์กรด้วย กล่าวคือ ยังมีการกีดกันทางเพศในการทำงานในบางหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ไม่มีแนวคิดใดหรือทฤษฎีใด ที่จะบ่งชี้ได้อย่างแน่ชัดว่า เพศใดมีความสามารถมากกว่าเพศใดในเรื่องของการบริหารจัดการ หรือเพศใดมีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการบริหารจัดการ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

อัจฉรี ทิวะสิงห์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจของข้าราชการในจังหวัดมหาสารคามตามที่เข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนแปลงเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนดรุ่นที่ 2 ของข้าราชการจำนวน 149 คน ในจังหวัดมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามและมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านเจตคติต่อสภาพการปฏิบัติงาน ด้านอิทธิพลซึ่งกันและกันของความจำเป็น และด้านสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้ที่แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัทมดิษะ สุกรมย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

เอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้านของทั้งสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนไม่แตกต่างกัน

อรุณี เกติยะ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่าการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านของทั้งสองปัจจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัชณี ไตรพันธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดหนองคาย โดยการศึกษาต่อกับกลุ่มประชากรจำแนกตามเพศ ตำแหน่งและประสบการณ์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดหนองคายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายการบริหาร มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมากคือ ด้านประโยชน์เกื้อกูล ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านเงินเดือน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ และด้านการนิเทศงาน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดหนองคาย พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชาญณรงค์ ขันประกอบ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการที่ได้รับ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านนโยบายและการบริหารงาน และระดับการปฏิบัติ

หน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และระดับของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

นิพนธ์ พรหมจारी (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากคือด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

กานต์พิชชา สุริเตอร์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และเงินเดือน ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามเพศและตำแหน่ง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จำแนกตามเงินเดือนพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า แรงจูงใจที่ได้ศึกษาจากนักวิจัยในประเทศจำนวน 8 ท่าน ได้แบ่งตามผลการวิจัยโดยรวม 2 ลักษณะคือ ผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีผู้วิจัย 4 ท่าน คือ ปัตติยะ สุกรมย์ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด รัชณี ไตรพันธ์ ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในจังหวัดหนองคาย ชาญณรงค์ ชันประกอบ ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดหนองคาย กานต์พิชชา สุริเตอร์ ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มี 4 ท่านคือ อรุณี เกติยะ ได้ศึกษาการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ นิพนธ์ พรหมจารี ได้ศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย ปิยะนุช นรินทร์ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดร้อยเอ็ด อัครี ทิวะสิงห์ ได้ศึกษาปัจจัยงูใจข้าราชการของข้าราชการในจังหวัดมหาสารคามที่เข้าโครงการเกษียณก่อนกำหนด

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาตาเฮรู (Mataheru. 1985, อ้างใน คำรงค์ศักดิ์ จงวิบูลย์. 2543) ได้วิจัยเรื่องแรงงูใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซีย โดยใช้ทฤษฎีแรงงูใจของ Herzberg พบว่า แรงงูใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ส่วนแรงงูใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด คือ สถานะอาชีพ ด้านโอกาสความก้าวหน้า และเงินเดือน

การราวเวย์ (Garraway. 1992 : Abstract) ได้ศึกษาวิธีการสื่อสารของผู้บริหารในด้านการสร้างแรงงูใจ และการใช้อำนาจ การศึกษานี้ได้สำรวจการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสร้างแรงงูใจของผู้บริหาร และเน้นที่จะศึกษาถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้งูใจครูกลุ่มตัวอย่างเป็นครู 276 คน จากโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในเทศซัส ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจและการสร้างแรงงูใจในองค์กรในโรงเรียน

ฮาลามาดารีส (Halamadaris. (1999 : 665-685) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล แรงสนับสนุนทางสังคม และการสร้างแรงงูใจในการทำงาน การปรับตัวของนักศึกษาปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบห่วงใยทางอารมณ์ แรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงสนับสนุนทางสังคม การปรับตัว และหาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การแก้ปัญหาจากลักษณะของปัญหามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์

สจิวต (Stewart . 2003 : 3235 – B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความกดดันในงานต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจของพยาบาลที่อยู่ในหน่วยบริการทางการทหาร พบว่าพยาบาลมีระดับความกดดันในการทำงานไม่สูง ตำแหน่ง ยศ อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความกดดันในการทำงาน พยาบาลเพศหญิงมีความกดดันมากกว่าเพศชาย พยาบาลตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลมีความกดดันมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ พยาบาลที่มีอายุ 22 - 26 ปี มีความกดดันมากกว่าช่วงอื่น ๆ พยาบาลที่มี

สังกัดมีความกดดันมากกว่าพยาบาลที่ไม่มีสังกัด และพนักงานมีประสบการณ์ในการบริการ 13 – 16 ปี มีความกดดันในการทำงานมากกว่าพยาบาลอื่น ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานไม่มาก และไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของงาน ความตั้งใจในการทำงานในหน่วยงานการบริการทางการทหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความกดดันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานประเภทขององค์กรที่กำหนดให้พยาบาลทำงาน

เฟรชเมท (Freshmeat, 2005 : 117-210) ได้ทำการรวบรวมผลการวิจัยที่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพ และการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษา การศึกษากับอาสาสมัครนักศึกษาปริญญาตรี ในประเทศอินเดีย โดยใช้แบบทดสอบ MBTI ซึ่งในการศึกษานี้ ซึ่งในการศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะบุคลิกภาพแบบแสดงตัว และบุคลิกภาพแบบเก็บตัว และใช้แบบวัดความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง

จากผลการศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง การที่บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลงานที่ดี ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โอกาส เวลา จะเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษายิ่งขึ้น ต่อไป