

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
4. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และบริบทของวิทยาลัยสารพัดช่าง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

##### 1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่จัดตั้งขึ้น โดยมีภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลในชาติให้เจริญอกงามตามจุดหมายของสังคม ในสังคมมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการร่วมกันหลายด้าน กิจกรรมแต่ละด้านของสังคมย่อมมีหน่วยงานทางสังคมแต่ละประเภทรับผิดชอบ สถานศึกษาก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับมอบหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลให้แก่สังคม การปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องมีการจัดการหรือการบริหาร ดังนั้น การบริหารจึงมีความจำเป็นต่อสถานศึกษาและงานของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง การบริหารการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของการบริหาร ซึ่งได้รับการพัฒนาจนมีลักษณะเฉพาะของการบริหาร

เกษม จันทร์แก้ว (2540 : 512 – 514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ดีผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน

(Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

สมาน อัสวภูมิ (2543 : 52) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การบริหารเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเสริมสร้างและคงไว้ การกระตุ้นช่วยเหลือและการรวมพลังต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. การบริหาร คือ การจัดการ (Management) ของสถาบันต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการสอน (Teaching) และการเรียน (Learning)
3. จุดประสงค์สำคัญของการบริหาร คือ การอำนวยความสะดวกให้มีการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน สถาบันเหล่านี้ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ มลฑลการศึกษา โรงเรียนเอกชน มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนอื่น ๆ ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่อยู่ในระบบ โรงเรียน จึงต้องร่วมมือกันเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 3 – 5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กรหรือที่ทำให้้องค์การแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคตหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่้องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับ้องค์การ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผนกล่าว คือ เมื่อ้องค์การจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควร

ต้องออกแบบ โครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์การ เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

3. การนำ (Leading) เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าว ได้พึ่งทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การ ได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

พงษ์ศักดิ์ ทามแก้ว (2546 : 14) ได้สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการทำกิจกรรมทางการศึกษาของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดไว้

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวางแผนอย่างมีศิลป์ในการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ ตลอดจนวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

## 2. กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลึกตัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แบ่งกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ทฤษฎี POSDCoRB (สำเร็จ ฤทธิ์พริ้ง. 2538 : 26) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการและวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการเพื่อการจัดกลุ่มงาน การมอบหมายงาน และการประสานการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มงาน

3. การจัดวางตัวบุคคล (Staffing) เป็นพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมด ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม และการจัดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นพันธกิจที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องในเรื่องของการตัดสินใจ การสั่งการ การให้คำแนะนำ และการทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กร

5. การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นพันธกิจในการประสานงานระหว่างหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ

6. การรายงาน (Reporting) เป็นความรับผิดชอบในการให้ข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทั้งผู้บริหารเอง และผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับข้อมูลผลการวิจัย และผลการตรวจต่าง ๆ

7. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นพันธกิจด้านการวางแผนเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 75) ได้วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการบริหารที่มีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources)
3. การกระตุ้นให้คนทำงาน (Stimulating)
4. การติดต่อประสานงาน (Co-ordinating)
5. การประเมินผล (Evaluating)

จากการศึกษากระบวนการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัย คน เงิน และวัสดุสิ่งของเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักในการบริหารดังนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากร การสั่งการและการควบคุมดูแล นอกจากนี้

กระบวนการดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น สามารถนำทรัพยากรทางการศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 3. ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหาร

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 10)

ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory)

แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)

1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)

1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุมิตรผลประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอ ระบบการจ้างงาน(จ่ายเงิน)บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์สรุปง่ายๆประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

1.3.1 การแบ่งงาน (Division of Labors)

1.3.2 การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)

1.3.3 การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ(Administration Management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ(Formal Organization Theory) ของ อังรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 17) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการ

บริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ ดร.วิชัย ตันศิริ ได้นำเสนอในหนังสือ  
อุดมการณ์ทางการศึกษาทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ดังนี้

2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิด  
ความชำนาญเฉพาะทาง

2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคน  
ต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรง  
จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสาย  
บังคับบัญชาที่ยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสาย  
เสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ  
แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ  
สายบังคับบัญชายาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาใน  
ปัจจุบัน เรียกว่า ระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับ  
บัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซง  
ทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 – 1958 (ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 10) ยุค  
ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการ  
แก้ปัญหาคัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือ ให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก  
 2. Compromise คือ คนละครึ่งทางเพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม  
 3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหาย ได้ประโยชน์ทั้ง 2  
 ทาง (ชนะ ชนะ) นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็น  
 ความบกพร่องของการบริหาร” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 25)

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthon Experiment) ที่ เมโย(Mayo) กับ  
 คณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มี  
 การค้นพบจากการทดลอง คือ มีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิด  
 แนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของ  
 เมโยและคณะ พอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งที่มีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญ  
 ในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการ  
 จูงใจในการทำงาน ไม่น้อยกว่าเงิน
3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทาง  
 กายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะ  
 ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 11) ยุคการ  
 ใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral  
 Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมี  
 แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลาย ๆ คน ได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function  
 of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของ  
 ความร่วมมือขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้อง  
 สมดุลกัน

ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์  
 (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความ  
 ต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการ

ด้านการเคารพ – นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self actualization) คือมีโอกาสดำเนินพัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านี้ต้องได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้น

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) Theory X, Theory Y เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน

ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐาน ดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้คำสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงินวัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (University of California, Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร สรุป เพื่อบูรณาการสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ



1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุตามวัตถุประสงค์
  2. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
  3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
  4. การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ส่วนประกอบที่เป็นประเด็นหลักของการบริหารมีหลายประการ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals)
2. การจัด โครงสร้างขององค์กร (Organization structure)
3. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
4. วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)
5. ภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษา

เป้าหมาย (Goals) เป็นส่วนสำคัญที่สุดขององค์การเพื่อความสำเร็จของงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีตัวแปรหรือตัวชี้วัดสองประการ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ สามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรแต่น้อย คือ ประหยัดสุด แต่ประโยชน์สูง ซึ่งดูได้จาก ประหยัดทรัพยากร กับประหยัดเวลา

ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยได้ทั้งปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ และก่อให้เกิดความพึงพอใจ การทำงานที่มีประสิทธิผลดูได้จากผลงาน (Output) ที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณและคุณภาพ

วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์กร (ศิริพงษ์ เสาภายน. 2548 : 71) ที่มี ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อความรู้สึก เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยม

วัฒนธรรมในความหมายที่กว้าง หมายถึง วิถีชีวิต แต่ในบริบทขององค์กร คือ ปทัสถาน แนวประพฤติปฏิบัติร่วมกันและอยู่ในใจจนฝังรากลึกของสมาชิก ร่วมกัน จนมีวิวัฒนาการตามลำดับจนดำรงอยู่ระยะหนึ่งจนเป็นค่านิยมอุดมการณ์ เป็นเอกลักษณ์ ขององค์กรนั้น มีลักษณะเด่นชัดในเรื่องของระบบคุณค่า และกลายเป็น “สถาบัน” เมื่อเป็นสถาบัน ก็จะทำให้เกิด สัญลักษณ์ พิธีการ ดำเนินงาน สະทຳອຳນວນຂອງລະບົບຄ່ານິຍມ ແລະ

อุดมการณ์ หรือวัฒนธรรมที่มีคุณค่าขององค์กรต่อไป

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำ จะเป็นสิ่งจูงใจที่เหมือนผลการปฏิบัติงานที่ดี ปัจจัย 10 ด้าน ของทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two - factor Theory) ของ Frederick Herzberg (บุญสืบ มะปรางหวาน. 2547 : 22 - 29) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ทำให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร เป็นการยอมรับแนวคิดที่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลที่พึงปรารถนาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่กำลังจะเกิด และมีความตั้งใจที่จะน่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล และจะทำให้เกิดผลประโยชน์แก่การบริหารงาน การค้นหาวិธีการทางการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางที่สำคัญของนโยบายและการบริหารจะต้องเน้นว่า ต้องปฏิบัติงานตามนโยบายให้มีความเหมาะสมและประสบความสำเร็จได้ ความสำคัญของการวางนโยบายเพื่อให้เกิดความชัดเจนของนโยบาย ก่อให้เกิดผลในการบริหารงานอย่างมีเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง สามารถน่านโยบายที่กำหนดเอาไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลในการปฏิบัติและบรรลุเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและการบริหารมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบายที่กำหนดไว้ต้องปฏิบัติได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายและนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานได้

1.2 กำหนดการชี้แจงนโยบายให้มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติและนำไปบริหารได้ตามเป้าหมาย

1.3 สามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติตามนโยบายและนำไปพัฒนาเพื่อการบริหารได้

1.4 สามารถวางแผนการปฏิบัติได้

การกำหนดนโยบายและการบริหารงานจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดความสามัคคีทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและทำให้งานประสบความสำเร็จ

2. ด้านการบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกของครูถึงระเบียบข้อบังคับในหน่วยงานการปกครองที่ครูได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการควบคุมดูแล และการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้บังคับบัญชาสั่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดทางการบริหารมักมีความเชื่อในอำนาจหน้าที่ว่า มีความชอบธรรม มีความสามารถโดยบุคคลที่ยอมรับอำนาจหน้าที่ต้องเข้าใจคำสั่ง การสั่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสั่งไม่ขัด

ผลประโยชน์ส่วนตัวและต้องอยู่ในขอบเขตที่ต้องปฏิบัติได้ หลักการขั้นตอนการปกครอง บังคับบัญชาสามารถจัด โครงสร้างขององค์การ โดยมีขอบข่ายที่การบังคับบัญชา โดย ความสำคัญที่ได้ต้องยึดถือในระบบการปกครองและจะเกิดประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัย ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ต้องมีการควบคุมและเหมาะสมกับขอบข่ายที่มีการบังคับบัญชา ระบบข้อมูลและระบบการ ติดต่อสื่อสารควรมีระบบที่ดี และเป็นการติดต่อสื่อสารที่อิสระ มีการรวมอำนาจและกระจาย อำนาจที่ชัดเจน มาตรฐานของงานให้มีลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งการบังคับบัญชาควรมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขารู้หน้าที่ของเขาและแก้ปัญหาในงานที่เกี่ยวข้องอย่างอิสระ
- 2.2 ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถ รวมถึงการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความคิดเห็นร่วมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน เห็นผลสัมฤทธิ์ของงานและมีความคิดริเริ่ม
- 2.4 สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องแน่ใจว่า กำหนดบุคคลต้องตรงกับตำแหน่งของงานด้วยความสนใจและจริงใจ การบังคับบัญชามีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานและความแตกต่างของผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงหลักการและความสำคัญของการปกครอง บังคับบัญชา ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกของครูที่ให้ครู ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วยเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน สภาพที่เอื้ออำนวยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งเกี่ยวกับอาคารสถานที่ การคมนาคม การ สาธารณูปโภค เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และมีความปลอดภัยให้พนักงาน ถือเป็น คำลึงใจในการทำงานของพนักงานมากขึ้นสภาพการทำงานมีหลักการของการทำงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกิจการของพนักงานทุกระดับ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้ทุกคนในกลุ่มมีความกระตือรือร้นเกิดความรับผิดชอบในงานที่ตนรับผิดชอบ เก็บข้อมูลศึกษาว่า

พนักงานมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด ซึ่งการทำงานทุกอย่างต้องทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเกิดความชำนาญและทำงานด้วยความเต็มใจเกิดปัญหาต้องรีบแก้ไข พนักงานทุกคนจะต้องสร้างผลงานและต้องมีการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความสำคัญของสภาพการทำงาน ผู้นำจะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามความถนัด ความรู้และความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานจะต้องทำงานด้วยความตั้งใจจริงมีความรู้ประสบการณ์ มีใจรักงาน ไม่ปล่อยปละละเลยเรื่องสภาพการทำงาน ดังคำ “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” ซึ่งสภาพการทำงานมีวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 ปฏิบัติงานตามขั้นตอนวิธีการทำงานอย่างถูกต้องด้วยความระมัดระวัง

3.2 มีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามสายงาน

3.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานร่วมกับฝ่ายบุคคล ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผล

สภาพการทำงานที่ดีย่อมส่งผลต่อองค์กร ทั้งผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารและองค์กร และควรทำสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยและน่าอยู่ จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานทุกคนมีความมั่นคง สามารถทำงานตามระบบของงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความรู้สึกของครูในความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ในการทำงานแต่ละครั้งองค์กรต้องมีหลักการ มีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มบุคคลให้มาทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี มีคุณภาพ จะต้องอาศัยปัจจัยเพื่อเป็นตัวเชื่อมกลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกัน องค์กรต้องวางระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันให้เป็นระบบ มีการแบ่งงานกันทำงานตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัด มีกฎระเบียบเพื่อให้พนักงานดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารจะมีความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่ทำให้เราทำงานได้สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การทำงานต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติได้

4.2 การทำงานด้วยความตั้งใจและทำอย่างเต็มความสามารถ สามารถ

ตรวจสอบได้

4.3 การทำงานร่วมกันต้องมีความจริงใจซึ่งกันและกัน

4.4 การทำงานต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน

4.5 การทำงานต้องไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ทุกคนต้องมีความสัมพันธ์กัน

4.6 การทำงานควรยิ้มแย้มแจ่มใส ทำให้เพื่อนที่ทำงานต้องการพูดคุยด้วย

4.7 ทำงานร่วมกันต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน หรือเน้น

การทำงานเป็นทีม

4.8 แต่ละคนร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์การ จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งคู่กัน

5. ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้รับ

ค่าตอบแทนของครูจากการทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีโอกาสเลื่อนขั้นสูง ขึ้นตามคุณภาพของงานสามารถยังชีพได้อย่างเหมาะสมในปัจจุบัน เงินเดือนและสวัสดิการตาม หลักการของการทำงานต้องมีความเพียงพอ และผลตอบแทนในรูปเงินเดือนและสวัสดิการ จะต้องส่งผลให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และผลประโยชน์ เกื้อกูล ให้ผลตอบแทนต่อองค์การ และพนักงานต้องมีความมั่นคงและความปลอดภัยในการ ทำงาน ดังนั้น เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลจึงมีความสัมพันธ์กันในการจัดองค์การ การ ดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จในเศรษฐกิจปัจจุบัน ความสำคัญต่อการดำรงชีวิตประจำวัน จะต้องทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ พนักงานมีค่าใช้จ่ายประจำวัน พนักงานมีความมั่นคงและสามารถใช้จ่ายเพียงพอ กับค่าครองชีพ กระตุ้นให้ระบบทำงานมีประสิทธิภาพทำให้พนักงานมีรายได้ที่เพียงพอ และ จัดสรรเงินอย่างมีระบบ ซึ่งสามารถหาวิธีการปฏิบัติให้มีความเหมาะสม ดังนี้

5.1 การทำงานต้องมีความสม่ำเสมอในหน้าที่ที่รับผิดชอบและตรงเวลา ไม่ล่าช้ามีความขยันขันแข็งเพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 เมื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่ง ควรลงมือกระทำอย่างเต็มกำลังเต็ม ความสามารถ

5.3 ต้องมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ อนุรักษ์งานที่กระทำ และมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน

5.4 ช่วยรักษาสินทรัพย์ของบริษัทและช่วยรักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

5.5 การปฏิบัติหน้าที่ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่องานจะได้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

การทำงานถ้าพนักงานมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยสติปัญญา เต็มความสามารถหน่วยงานมีความมั่นคง พนักงานมีความสุข ได้รับความยุติธรรม ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่มีใจผูกพัน ก็จะสนองตอบทางด้านเงินเดือนให้มีความเหมาะสมและได้ดังที่เขาได้ปฏิบัติงานและผลประโยชน์เกื้อกูลทางสวัสดิการด้านต่าง ๆ ก็จะติดตามมา เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้เกิดความพอใจในการทำงานต่อไป

6. ด้านความสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกรู้สีกของครูที่มีความรู้สึกลาบปลื้มความภาคภูมิใจและมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผลของการกระทำจะเกิดเป็นการเรียนรู้ ความสามารถของบุคคลจะประกอบกับการปฏิบัติให้รู้จักแก้ปัญหาและนำผลที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จนเกิดประสิทธิภาพของงาน โดยยึดหลักแห่งความซื่อสัตย์สุจริต การทำงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเกิดจากบุคคลหลายฝ่ายให้ความร่วมมือ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้ากำหนดวัตถุประสงค์ให้ทุกคนปฏิบัติได้ และใช้แนวความคิดของแต่ละบุคคลนำมาผสมผสานให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มากที่สุด การทำงานควรมีแรงปรารถนาในการทำงานและสิ่ง ที่ตามมาก็คือความสำเร็จของงาน การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่เป็นตัวกลางในการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากร ในปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคคลคนเดียวยากที่จะเรียนรู้ได้ทุกอย่าง ดังนั้น เทคนิคการสร้างทีมงานจะสามารถช่วยให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ การทำงานควรทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทุกคนจะมีความสำเร็จของงานได้จะต้องมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

6.1 ต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเป้าหมาย มีการเตรียมเป้าหมายของงานให้ชัดเจนคิดจนสามารถมองเห็นจังหวะและโอกาสที่จะให้เกิดงานขึ้นมาจนสำเร็จ

6.2 รู้จักพึ่งพาตนเอง รอคำปรึกษาจากผู้อื่นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกันในหน่วยงาน

6.3 รู้จักปรับแผนการทำงาน โดยมีการวางแผน โดยมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักตนเอง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และในองค์การก็จะประสบความสำเร็จ

6.5 สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในหน่วยงาน เพื่อนำบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน องค์การก็จะประสบความสำเร็จที่มีลักษณะที่สำคัญ มีประสิทธิภาพและมีความสามารถทางด้านการปฏิบัติงานการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ แต่ละบุคคลต้องรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ต้องมีความเข้าใจในงาน ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และเลือกทำงานที่ตนเองชอบหรือถนัด เพื่อเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

7. ด้านการยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือหรือการได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บริหารทำให้เกิดความภูมิใจ การที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความยกย่องหรือยอมรับนับถือได้นั้นต้องเริ่มจากการปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ จึงจะทำให้คนเกิดความศรัทธา และทำให้บุคคลนั้นมีความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้นการที่เราจะเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับต่อสังคมต้องขึ้นอยู่กับสถานะและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นตัวบ่งบอกและประเมินของบุคคลผู้นั้น ดังนั้น การที่บุคคลใดจะเป็นที่ยอมรับของสังคมต้องเป็นผู้ที่บุคคลในครอบครัวเคารพนับถือเสียก่อน เพราะเป็นสถาบันที่มีขนาดเล็กที่สุด จึงพิสูจน์ได้ว่าบุคคลนั้น ต้องเป็นคนที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป การสร้างการยอมรับเป็นข้อบ่งบอกถึงความสำคัญของบุคคลนั้นเป็นการพัฒนาทางด้านสังคม มนุษย์ให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข และมีกฎเกณฑ์ ดังนั้น การสร้างการยอมรับนับถือ ก็เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในสังคมที่ตอบสนองซึ่งกันและกัน ในการให้บุคคลยอมรับนับถือต้องมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

7.1 สร้างความไว้วางใจต่อบุคคลรอบด้านทั้งในและนอกหน่วยงาน หรือชุมชนนั้น

7.2 มีเหตุและผลในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะการยอมรับนับถือ การมีเหตุผลในการกระทำ จะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

7.3 มีสติ รอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ไม่ใช้อารมณ์ตัวเองเป็นใหญ่ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและกล้าปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

7.4 มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง มีความสุขุมเยือกเย็นหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้าร่วมอยู่ในหน่วยงาน ชุมชน สังคม อย่างมีความสุขการยอมรับนับถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านเหมาะสำหรับการเป็นผู้นำ และสามารถพัฒนาสังคมให้มีความสุขและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์มายังสังคม ผู้ประเทศชาติอีกด้วย

8. ด้านงานที่ทำทนาย หมายถึง การ ได้ศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ของครู ในงานที่ปฏิบัติและมีความสำคัญ น่าสนใจ ทำทนายความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ในการลงมือปฏิบัติทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ งานที่กระทำต้องมีวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้และงานมีความท้าทายที่มีความต้องการอยากจะทำ ในการปฏิบัติ ลักษณะของงานจะต้องมีหลักการที่สามารถเลือกวิธีการนำเสนองานที่มีความเหมาะสมกับผู้ที่ จะทำงานและต้องปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และลักษณะของงานที่กำหนด ต้องสามารถปฏิบัติได้ด้วยความพึงพอใจความสำคัญของลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ เน้นงานที่ ปฏิบัติได้ และสามารถประยุกต์งานให้เกิดความเหมาะสม และผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างความ ชำนาญในการทำงาน และงานที่ปฏิบัติสามารถกระทำได้ ดังนี้

8.1 มีการวางแผนและกำหนดลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติได้ เพราะใน ปัจจุบันลักษณะงานที่ดี ถ้ามีการวางแผนที่ดี การปฏิบัติงานก็จะมีผลสอดคล้อง และงานก็จะ สำเร็จรวดเร็วไปด้วยดี

8.2 มีการจัด โครงสร้างของงาน พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะงานที่กำหนด โครงสร้างไว้อย่างชัดเจน จะทำให้งานมีระบบ มีผู้รับผิดชอบและงานก็จะ สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

8.3 จัดบุคคลเข้าทำงานตามความเหมาะสม ทั้งคุณวุฒิ และวัยวุฒิ เพราะ ในปัจจุบันความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสามารถไม่เท่ากัน จะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะ กับงานเพื่อความสมดุลและสอดคล้องกับผลงาน

8.4 สร้างสรรค์งานใหม่ให้มีการพัฒนาและสามารถเรียนรู้ได้อย่าง ต่อเนื่อง และสามารถนำผลงานที่ปฏิบัติงาน ไปแสดงผลงานได้

ดังนั้น การกำหนดแผนการปฏิบัติงานจะต้องมีเป้าหมายและลักษณะงานให้ ตรงกับบุคคลและงาน ผู้บริหารจะต้องดูความเหมาะสมและสามารถแบ่งงานตามหน้าที่ และ ผู้บริหารต้องศึกษาความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและ มีความเหมาะสมกับงาน



9. ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง ความรู้สึกของครูในการรับผิดชอบ ต่องานผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานรับผิดชอบในงานที่ค้ำขึ้น เช่น ให้โอกาสในการเลื่อนขั้นการทำงาน และให้รับผิดชอบต่อการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น โดยไม่ต้องตรวจสอบควบคุมดูแลจนมากเกินไป ความรับผิดชอบจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลเท่านั้นหลักการของความรับผิดชอบอาจมีลักษณะของการต่อเนื่องหรือสิ้นสุดเป็นครั้งคราวไป หลังจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นแล้ว และงานที่ออกมาจากการปฏิบัติต้องถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องยอมรับในสิ่งที่ทำแล้วผิดพลาดด้วยตนเอง รู้จักแก้ไขในข้อผิดพลาดด้วยตนเอง รู้จักแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น ๆ ไม่ควรนำงานในความรับผิดชอบไปให้คนอื่นทำแทน ควรทราบความสามารถในการทำงานของตนเอง ความสำคัญของผู้มีความรับผิดชอบงานสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นั้นสามารถฝึกตนเองให้รับผิดชอบมากขึ้น และทำงานเสร็จตามกำหนดความเห็นสำคัญต่อระบบงานในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การมีความมั่นคง มีเสถียรภาพ สามารถทำให้องค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้น ความรับผิดชอบมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน เพราะสามารถกำหนดคนกำหนดงาน ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และงานสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ตรงเวลา

9.2 มีการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และมีความระมัดระวังความเสียหาย และมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติได้อย่างมีความมั่นใจ

9.3 กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานเสร็จทันเวลา และได้ผลงานตามเป้าหมาย และผลงานต้องมีความสมบูรณ์ และมีเวลาในการตรวจความเรียบร้อยก่อนส่งงาน

9.4 ไม่ควรเลี้ยงงานหรือละทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ หรืองานจะไม่เสร็จตรงเวลาได้

9.5 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง เพราะจะส่งผลต่อการสร้างความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบมีประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อตนเอง ซึ่งถ้ายึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ก็จะทำงานประสบความสำเร็จและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข รู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้จักความรับผิดชอบและทำให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบได้รู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น

10. ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา หมายถึง ความรู้สึกรักของครูที่ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ ได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง ซึ่งบุคคลทุกคนมีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าขึ้นความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีหลักการให้แต่ละบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอและเป็นที่ยอมรับในองค์กร บุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ดีพร้อมที่สามารถเป็นผู้นำได้ มีความเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มในงานนั้น ๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทุกคนในองค์กรยอมรับความสามารถที่ได้กระทำ วิธีการในการปฏิบัติตนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ควรปฏิบัติตน ดังนี้

10.1 ต้องพยายามใฝ่หาความรู้ทั้งด้านวิชาการ ความรู้รอบตัว มีความกว้างไกลในวิชาการ รู้จริง ทำจริง มีวิสัยทัศน์ สามารถนำสิ่งใหม่ๆ ทางสังคมมาใช้ในหน่วยงาน ให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถปฏิบัติได้ทันเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ

10.2 ต้องมีการฝึกฝนงานที่ทำให้เกิดความชำนาญ เมื่อหัวหน้าสั่งงานก็ต้องสามารถปฏิบัติได้ มีความสามารถพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกอบรมและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาหน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้า

10.3 ต้องมีการสอบถามพนักงานที่ไม่เข้าใจหรือไม่เคยปฏิบัติงานมาก่อน เพราะงานในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรแนะนำ จึงทำให้พนักงานมีความเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น และงานก็จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อชิ้นงานและหน่วยงานมากขึ้นบุคคลที่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความพร้อม ความเก่ง ความฉลาดมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร หัวหน้างานให้ความไว้วางใจทั้งตำแหน่งหน้าที่ ถ้าทุกคนจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความตั้งใจทำงานเพื่ออนาคตตนเอง

## แนวคิดและทฤษฎีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความคิด นิยมกันว่าเมื่ออยู่ประจำตัวของคนตั้งแต่เกิดมาเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญขวัญออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่าขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของขวัญในการทำงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 134 – 136) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงข้ามคนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของ ความเลื่อยซา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ความเชื่อมั่น

เดล โยเคอร์ (Yoder. 1959 : 445) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 240) ได้กล่าวถึง ขวัญในการทำงานของคนงาน คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทุกคนในการทำงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจกันทำงาน อย่างประสานสัมพันธ์ด้วยความเต็มใจ และด้วยความพยายามอย่างมั่นใจที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคที่มาขัดขวางให้งานของกลุ่มและขององค์การสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้

Morale หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2524 : 45) มีผู้ให้คำนิยามของขวัญกำลังใจต่าง ๆ กัน ดังนี้

ดับบริน (Dublin. 1984 : 481) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกรักหมู่คณะ รวมถึงความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น และความมุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ขวัญกำลังใจในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ เป็นอีกส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จะทำให้การงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กิตติ คุ่มชาติ (2543 : 11) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึกทำที่ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน การทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำ ให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากความหมายของขวัญกำลังใจในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 116) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จ โดยส่วนรวม

อำนาจ แสงสว่าง (2542 : 117) ให้ความหมายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นทำที่ ความรู้สึกที่มีต่อกลุ่ม

บุคคลที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ขวัญเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานเช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธภาพต่อกันการมีส่วนร่วมในการทำงานการมีความผูกพันกับองค์กร และมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 233) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สงัด ประดิษฐ์สุวรรณ (2542 : 21) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

อาภัสสรี ไชยคุนา (2542 : 81) ให้คำนิยามของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงานเช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 324) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง เจตคติที่เกิดขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีความต้องการจูงใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

สุรพล พะยอมแย้ม (2541 : 65) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจในการทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

สุวรี จันทรสาศา (2540 : 15) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการทำงานคือ ความรู้สึกของสภาพจิตใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกถึงความขี้เกียจ ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

ขวัญกำลังใจดังกล่าว สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อที่ทำงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น ความร่วมมือความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ของการทำงานเป็นองค์ประกอบ ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจ

บุคลากรในองค์กรถ้ามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ผลงานย่อมดี มีประสิทธิภาพ การทำงานก็ไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า ทั้งร่างกายและจิตใจ การทำงานตามหน้าที่ย่อมมีคุณภาพดีเกินกว่าการทำงาน เพราะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรการทำงานหน้าที่ที่มีความผูกพันกับองค์กรจะทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจให้กับองค์กรที่ตนอยู่อย่างแท้จริง ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สยาม ปิยะนราทร (2541 : 12-15) ได้สรุปเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ข้อด้วยกันคือ

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน บรรยากาศที่ดีหมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุมหรือคอยจับผิดขณะการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น บรรยากาศที่ดีเช่นการเป็นมิตร ความเป็นอิสระในการทำงาน ใ้รางวัลผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นระเบียบ สะอาด สะดวก สบาย

2. การชมเชย การให้รางวัล เป็นตัวที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจที่จะทำงานได้รับมอบหมายงานได้รับมอบหมายให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปเช่น การยอมรับนับถือในความสามารถ อิสระ เสรีภาพ ให้โอกาส ให้กำลังใจ ความสะดวกสบาย การยกย่องสรรเสริญ ชื่อเสียง ความปลอดภัย มีศักยภาพในงาน มีความมั่นคง

3. เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมเงินเดือนและค่าตอบแทนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การหากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่

เป็นธรรมชาติจะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมั่นคงในการทำงาน

4. แจกผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมได้รับทราบ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบจะเป็นกระจุกตะกอนให้ได้ถึงการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานดีก็จะทำให้เขาภาคภูมิใจ ถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

5. ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ทำงานใด ๆ ก็ตาม ล้วนต้องพบปัญหามานานับประการ ปัญหาบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อลดปัญหาให้น้อยลง ผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นอยู่ ฉะนั้น ผู้บริหารควรมีเทคนิคดังนี้คือ การสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะให้เห็นความกระจ่าง การสะท้อนความรู้สึกและเนื้อหาการทบทวนข้อมูล การฟัง การถาม การสรุป

6. การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ร่วมกันการมีส่วนร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นหนึ่ง หรือความเป็นเจ้าขององค์กร สามารถแสดงออกในรูปแบบของคำขวัญ เครื่องหมาย สัญลักษณ์และเพลง

7. จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ จะทำให้งานมีคุณภาพ เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความถนัด งานนั้นจะออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้น ผู้บริหารควรระมัดระวังให้ดีกว่าผู้ร่วมงานมีความถนัดอะไร มีความสามารถเรื่องไหน จึงจะจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

8. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวก จะทำลายขวัญของผู้ร่วมงานให้ต่ำลง การตัดสินใจว่าผู้ร่วมงานคนไหนถูกหรือผิดต้องมีหลักการที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9. ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่ต้องตั้งใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหากไม่รู้ว่าตัวเองว่าจะเจริญก้าวหน้าแค่ไหนจะทำให้เกิดการท้อแท้ ขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงเส้นทางและวิธีการสร้างความเจริญก้าวหน้า

10. สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปมนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะลดปัญหาความยุ่งยากลงไปได้ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เรียนรู้ว่าต้องการอะไร และสนองในสิ่งที่

ต้องการ จะทำให้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญ

ประคิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 139-140) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี มีอยู่ 6 ประการคือ

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ กล่าวคือผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา และเป็นที่พึ่งพาของผู้ร่วมงานได้
  2. ความพึงพอใจหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
  3. การเข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ
  4. ความพอใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ถ้าสมาชิกเข้าใจระบบ และการดำเนินงานของผู้ร่วมงานแล้ว สมาชิกเหล่านี้ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น
  5. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับเช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม
  6. สุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ร่วมงาน การที่จะมีขวัญขึ้นนอกจากคำนึงถึงหน่วยงาน (On the Job Factor) แล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกหน่วยงาน (Off the Job Factor) เช่น ปัญหาครอบครัว สุขอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงคำนึงถึงอารมณ์ โดยทั่วไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่น้อยแตกต่างกันอย่างไร
- สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้บริหารมีความยุติธรรม เงินเดือนและสวัสดิการเหมาะสมและเป็นธรรม สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

### 3. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนรวมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญกำลังใจ การรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดการอาวุธยุทธภัณฑ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญที่มี

ความกระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบ ร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อน ทหาร  
ทุกคนคงยังไม่เพียงพอ สิ่งที่มาที่ขาดไม่ได้คือการให้ขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามก็คือทำให้เกิดการผลิตสูง  
ไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารงาน  
บุคคล ความสำคัญของกำลังใจพอจะจำแนกได้ดังนี้คือ

1. ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานกันอย่าง

สมานฉันท์

2. ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่

ทุกคน

3. ขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการ

ควบคุมความประพฤติของบุคคลากร

4. ขวัญกำลังใจจะสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลัง

ร่วม (Group Effort)

5. ขวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ขวัญกำลังใจจะจูงใจ ให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

และมีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

7. ขวัญกำลังใจจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับ

องค์กรนานเท่านาน

การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงานการที่

บุคลากรในองค์กรมีขวัญที่ดีจะแสดงออกในการมีศรัทธา และพอใจในการทำงาน ใช้

ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมี

ความร่วมมือ ประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดีในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่

ผู้บริหารควรพยายามให้มีขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา (วิจิตร อวาทะกุล. 2542 : 224) ในทาง

ตรงกันข้ามผู้ร่วมงานที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย

ความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่น ขาดงานไม่เอยากรับผิดชอบงาน (สำนักงานคณะกรรมการ

ประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 118) เมื่อขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้อง

พยายามสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์กรมีความมั่นคงและมีการบริหารงานที่มี

ประสิทธิภาพ



จากความสำคัญของขวัญกำลังใจสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ถ้าบุคคลในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี จะกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ

#### 4. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 141 - 142) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำ ก็มีผลกระทบถึงปัญหาต่าง ๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกจากงาน การมาทำงานสาย จึงจำเป็นต้องสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็น โบนัสหรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกหรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถความตั้งใจในการทำงาน

2. การจัดแหล่งนันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา คนตรี มีงานสังสรรค์ตาม โอกาส เป็นต้น เพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้พักผ่อน ทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยือนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราว วิธีการเช่นนี้แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวครั้งชั่วคราว แต่ข้อเสนอแบบใด ๆ ก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ก็ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริง และอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้น ๆ ก็สามารถช่วยเพิ่มขวัญได้

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะนำมาใช้เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาในด้านต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะมีที่ปรึกษาเพื่อไปปรึกษาหารือถึงปัญหาต่าง ๆ ของพวกเขาได้อย่างอิสระ

นอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการทำงานแล้ว ก็ยังมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหาร มักขึ้นอยู่กับกลุ่มสัมพันธ์ และความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในระหว่างการทำงานและ

วิจิตร อวษกุล (2542 : 269 - 270) ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญกำลังใจมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดให้เงินเดือน ค่าจ้างแรงงานให้เป็นธรรม
2. การจัดสวัสดิการ หมายถึง การจัดสิ่งทีบรรเทาความทุกข์ยาก ลำบากเดือดร้อนในการทำงาน ให้ผู้ทำงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงานตามอัตภาพ
3. การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้นเช่น ให้เขามีโอกาสพูด รับฟังเขาบ้าง ให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน หรือช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น
4. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างทัดเทียมกัน ได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal pay for equal work) มีมาตรการในการวัดผลความสำเร็จของงานที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้ (Performance standard)
5. การใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี โดยให้ได้ผลงานและน้ำใจของผู้ทำงานด้วย
6. การจัดให้มีการปรึกษาสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก้ปัญหาในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
7. จัดให้มีการประเมิน สํารวจตรวจสอบทัศนคติ สดับรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
8. การจัดให้มีการจัดปัญหาความทุกข์ร้อน ข้อร้องทุกข์ อย่างตรงจุดและที่คืนเหตุมิใช่ปลายเหตุ

นอกจากนี้ สุเมธ เดียวอิสสรศ (2527 : 160) ยังได้กล่าวถึงวิธีในการเสริมสร้างขวัญให้แก่ครูว่า การบริหารงานโดยการนำเอาแนวความคิดแบบประชาธิปไตยมาใช้ เช่น พยายามให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้ครูมีความรู้สึว่าการนิเทศ การศึกษาที่จัดให้มีขึ้นเป็นการช่วยเหลือครู ไม่ใช่เป็นการคอยจับผิดครู และให้ครูมีโอกาสได้

แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นับว่าเป็นวิธีการในการช่วยเสริมสร้างขวัญให้แก่ครูเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ ทำให้ครูมีขวัญในการทำงานได้อีก คือ

1. ให้คำชมเมื่อครูปฏิบัติงาน ได้ผล
2. สนับสนุนครูเมื่อครูเกิดมีปัญหาแก่นักเรียนหรือผู้ปกครอง
3. เอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจของครู
4. รับฟังคิดและชอบในการบริหารงาน
5. กระทำตนให้ครูยอมรับว่าตนเองมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เทคนิค

การสอนการใช้สื่อการเรียนการสอน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

6. ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำได้โดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์การ เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม ให้บำเหน็จรางวัล การมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้พักผ่อนบ้างตามสมควร

#### 5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์การจะแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในหลาย ๆ ลักษณะ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่ดีจะต้องเอาใจใส่ต่อขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทราบขวัญกำลังใจในขณะนั้นได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญ เสริมสร้างขวัญให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญสูงขึ้นนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคลและหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงขอสนองทฤษฎีการจูงใจที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานดังต่อไปนี้

5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 35-46 ; อ้างถึงใน สิทธิกาล ศรีวะระมย์. 2541 : 410-411) มองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับที่ต่ำไปยั้งระดับ

ที่สูงที่สุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) เพื่ออยู่รอดเช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

5.1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกายและความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

5.1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ เป็นความต้องการความผูกพันกับองค์กรและการและการยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน

5.1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจเชื่อมั่นตนเอง

5.1.5 ความต้องการความสำคัญในชีวิต (Needs for self-Actualization) เป็นต้องการในการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในระดับสูงสุด

5.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (McClelland, 1985 : 100-110 ; อ้างถึงในสงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543 : 318-319) ได้เน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

5.2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement) คือความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงพาปรารถนา

5.2.2 ความต้องการความผูกพัน คือความต้องการที่จะมีความผูกพันกับองค์กร

5.2.3 ความต้องการอำนาจ (Needs for power) คือความต้องการมีอิทธิพลและอำนาจเหนือบุคคลอื่น

5.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Models) ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115 ; อ้างถึงใน จิตติมา วัตตุม. 2542 : 21-23) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงานมี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงานคือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygienic Factors)

5.3.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการคือ

1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกพึงพอใจและปราบปลื้มใจ  
ในผลสำเร็จของงานปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ได้เป็น  
ผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

2) การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับ  
นับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ว่าจ้างหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิด  
ความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นกับความสำเร็จในงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความ  
ภาคภูมิใจ

3) ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะงานที่หน้าสนใจและท้าทาย  
ความสามารถ งานที่ช่วยตนเองด้านประสบการณ์ งานที่ทำให้มีความถนัดและยึดหยุ่นได้  
พอเหมาะมีกฎระเบียบที่พอปฏิบัติได้

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสผู้ร่วมงาน  
ได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมาก  
เกินไป

5) ความมั่นคงและความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือน  
หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อ  
ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

5.3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygienic Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ  
สิ่งแวดล้อมในการทำงานและทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เกิดขึ้นมี  
5 ประการคือ

1) นโยบายการบริหาร หมายถึง การจัดและการบริหารองค์การที่มี  
นโยบายที่แน่นอน มีแนวปฏิบัติ มีระเบียบแบบแผน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการมี  
ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรับทราบนโยบายการบริหาร

2) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความศรัทธาและยอมรับนับถือ  
ในตัวผู้บังคับบัญชาที่ประพฤติดนให้เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีเหตุผล มีความรู้  
ความสามารถ

3) การสนับสนุนระหว่างบุคลากร หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์อัน  
ดีของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

4) เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำและรายได้พิเศษของผู้ร่วมงานที่  
ได้รับจากองค์การ

5) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวขึ้น ได้แก่ วัสดุ เครื่องอำนวยความสะดวก สภาพสถานที่ทำงาน อุปกรณ์การบริหาร ตลอดจนความมีอิสระในการทำงาน

เรมเพล และเบนทีย์ (Rempel and Bently, 1946 : 631-641 ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ สิริไกรธาศ. 2537 : 82) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครู พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ของครูใหญ่กับหมู่คณะ
3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีและสถานะของครู
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน

พงศ์ หรคาล (2540 : 85-86) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

1. ลักษณะในการปกครองบังคับบัญชาในแต่และองค์การจะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่ละบุคคล ผู้บริหารองค์การจะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครองบังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ในความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีกับผู้ร่วมงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชามีลักษณะท่าทีเป็นมิตรต่อกัน ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดขวัญที่ดี

3. วัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบายการบริหารงาน ตลอดจนระบบงานขององค์การนับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่ผู้ร่วมงานในองค์กรเป็นอย่างมาก

4. ความพึงพอใจในการมอบหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจ เขาก็จะทำงานด้วยความสนุก และมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เขาได้สร้าง

5. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน ผู้ร่วมงานย่อมหวังจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ร่วมงานย่อมอยากจะทำเจริญก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารถ

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเช่น ความร้อน แสง เสียง ฝุ่น และการถ่ายเทอากาศ เป็นต้น ย่อมมีผลต่อขวัญของผู้ร่วมงาน

8. สุขภาพของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้ร่วมงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจที่ดีย่อมจะมีความมุมานะที่จะอุทิศแรงกาย และกำลังความคิดให้แก่องค์กร

ซูพงศ์ ปัญญะวัต (2541 : 55) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงาน ควรจัดให้เหมาะสมกับชนิดของงานนั้น ๆ
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ทำให้เกิดอาการท้อแท้หมดกำลังใจ ไม่เห็นช่องทางที่จะประสบความสำเร็จ
4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร
5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน
6. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า
7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคน

สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541 : 35) กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยดึงดูดรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร มีดังนี้

1. ค่าตอบแทน รวมถึงแต่ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่ารับรอง
2. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น หุ้น
3. ยศ ชั้น ตำแหน่ง
4. โอกาสในการทำงาน
5. ความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน
6. องค์กรและระบบการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 225) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานว่าด้วยกัน 6 ประการคือ

1. ภาวะการณืเป็นผู้นำในการบริหารงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่

3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์  
นโยบายของกลุ่มและองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความดีความชอบ ตำแหน่ง  
หน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม  
เกิดความพึงพอใจหรือไม่ในการทำงาน
6. สุขภาพร่างกายและสุขภาพทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรง  
พอที่จะทำงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำไม่ได้

สุรางค์ บัญยานนท์ (2542 : 104) มีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญที่ดีต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงานให้เรียบร้อย สะอาด และสบาย
4. การประมาณการดำเนินงาน มีระบบเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง  
ขึ้นเงินเดือน หรือการโอนย้ายอย่างมีระบบ
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและยอมรับ  
ความคิดเห็นนั้น

6. มีการให้บำเหน็จรางวัล การชมเชยเมื่อทำในสิ่งที่ดี

7. มีระเบียบการลงโทษสำหรับผู้ที่ทำความผิด

เบอร์ และเรนค์ (Bachr and renck. 1958 : 161 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล  
อรธมานะ. 2542 : 400) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้  
ได้แก่

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. สภาพการทำงาน
3. รายได้และสวัสดิการ
4. ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ
5. ความเป็นมิตรและการร่วมมือประสานงานของเพื่อนร่วมงาน
6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
7. ความมั่นใจในฝ่ายบริหาร



8. ความสามารถในทางเทคนิคในการควบคุมบังคับบัญชา
9. ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง
10. ความมั่นคงในงาน
11. สภาพการยอมรับทางสังคม
12. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ
13. โอกาสที่จะก้าวหน้า

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญมีอยู่หลายประการ เช่น สวัสดิการ สภาพการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความเจริญก้าวหน้า ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความยุติธรรม ฯลฯ ซึ่งทุกอย่างล้วนแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารที่สามารถนำไปใช้ได้ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจดี

#### 6. ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจ

คมสรพรพ์ ชมารพันธ์ (2532 : 14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่อื่นจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย
4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาความสามารถให้แก่องค์การในยามที่ประสบภาวะคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ
6. ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ
7. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

นอกจากนี้ อารี เพชรผุด (2530 : 43-44) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นทำให้เกิดประโยชน์หลายอย่าง ดังนี้

1. ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขายฝ่ายบุคคล เพื่อดูว่าเขารู้สึกอย่างไรต่องานของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้อง ทำ

ให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ได้

2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ก็ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการที่ไปสัมภาษณ์คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขาอัศจรรย์ใจหรือไม่สบายใจ ที่เขาเก็บไว้ในใจออกมา และทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกรู้สึกต่อผู้บริหารด้านดีมากขึ้น

3. ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทัศนคติในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ยิ่งถ้าการศึกษาขวัญนี้ กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์กรยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างดีที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่จะปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์ และทัศนคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญการปฏิบัติงาน จะบอกผลให้ทราบได้ว่า บุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการสำรวจจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชา หรือผู้นิเทศงาน หรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติต่อเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีไม่ดีเพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องการฝึกฝนอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์กรรมกร เพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการสำรวจก็จะไม่มีใครรู้ข้อเท็จจริง ดังนั้น การศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญ ทำให้ทราบความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนขวัญในการปฏิบัติงาน สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคล ผู้ที่มีขวัญดีจะมีความพึงพอใจ ความมั่นใจ ความมีชีวิตชีวา มีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และถ้าบุคคลมีขวัญที่ไม่ดี พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นลักษณะหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ และทำงานอย่างไม่มีความสุข

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

บุคลากรวิชาการ (Academic people) หมายถึงครูและผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรอื่นในสาขาวิชา บุคลากรวิชาการ โดยเฉพาะครูถือเป็นบุคลากรหลักในโรงเรียน

## 1. กรอบแนวคิด

บุคลากรวิชาการมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นการบริหารบุคลากรทางวิชาการจึงมีวิธีบริหารแตกต่างจากการบริหารบุคลากรสายอื่นและมีเป้าหมายของการบริหารที่แตกต่างกัน การบริหารบุคลากรทางวิชาการมีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น คือ

- 1.1 ธรรมชาติของบุคลากรทางวิชาการ
- 1.2 กระบวนการบริหารบุคลากรวิชาการ
- 1.3 ข้อพึงระวังในการบริหารบุคลากรวิชาการ

## 2. ธรรมชาติของบุคลากรวิชาการ

บุคลากรในที่นี้จะเน้นที่ครูเป็นหลักสำคัญ เป็นผู้มีความลึกซึ้งในระดับวิชาชีพ สิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึง คือความทันสมัย การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่ โดยทั่วไปในปัจจุบัน ครูในสถานศึกษาจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสาขาเนื้อหาที่ ต้องการ โดยตรงและมีความรู้ด้านการเรียนสอนด้วย

การมีความรู้ในระดับหนึ่งส่งผลให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองด้วยลักษณะ ธรรมชาติของครู จึงค่อนข้างมั่นใจและมีความตั้งใจในระดับหนึ่ง คือ ลงมือปฏิบัติในแบบที่ตน ได้รับรู้ เรียนรู้เข้าใจ แต่จะทำในระดับใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมของคนและ สถานที่ศึกษาที่ตนทำงาน

บุคลากรส่วนใหญ่ มีพื้นฐานทางสังคม-เศรษฐกิจในระดับปานกลาง มีชีวิตที่ค่อนข้างเรียบง่าย จึงไม่ค่อยเปรียบเทียบกับผู้อื่น ซึ่งมีผลต่อการทำงานด้วย

บุคลากรวิชาการมักเชื่อมั่น ในเหตุผล ต้องการคำอธิบายคำชี้แจงและรายละเอียด ในการดำเนินงาน การตัดสินใจต้องมีเหตุผลข้อมูลและหลักการเนื่องจากผ่านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ความสนใจเฉพาะด้าน วิธีคิด วิธีการแสดงออก วิธีการตัดสินใจของผู้เรียน ในแต่ละสาขา จึงมีลักษณะเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกัน เช่น ครูสายวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติ มักไม่พูดมากและไม่ชอบฟัง ไม่ถนัดกับการอธิบาย แต่ต้องการข้อมูลที่กระชับชัดเจน

ครูสายภาษาและสังคม มีแนวโน้มเป็นคนช่างพูด ชอบอธิบายขยายความและไม่ชอบฟัง

ครูสายการเงิน บัญชี เศรษฐศาสตร์ มักต้องการความชัดเจน แม่นยำและรอบคอบ

ธรรมชาติของแต่ละสาขามีความแตกต่างกันดังนั้นการบริหารดูแลคนกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้จึงต้องคำนึงถึงความหลากหลายเพราะความแตกต่างหลากหลายของครูมีมาก จึงทำให้ การรวมตัวเป็นไปอย่างหลวม ๆ

บุคลากรวิชาการมักเป็นแบบอนุรักษ์นิยม เพราะครูมีจิตสำนึก ในการดูแลนักเรียน โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ครูจะหาทางป้องกันและปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผู้เรียน ครูต้องมีความมั่นใจ สิ่งใดที่ยังไม่แน่ใจ ลังเล สับสน ครูจะไม่นำมาปฏิบัติ

ครูเป็นผู้ที่ได้รับการปลูกฝังมาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ยาวนาน ตั้งแต่ขณะศึกษาในสถาบันครุศึกษา จนเมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วก็จะสร้างบุคลิกภาพที่มั่นคงขึ้น จึงทำให้รูปแบบและวิธีดำเนินงานของครูจะไม่สามารถเปลี่ยนได้ง่าย ๆ

การดำเนินการให้ครูมีกระบวนการสอนแนวใหม่จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ครูจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อเขาได้คิด ได้เห็น ได้สัมผัส ได้รู้สึกและอีกลักษณะหนึ่งก็คือ เมื่อมีความมั่นใจ แน่ใจและเชื่อว่าดี ดังนั้นหากไม่ทำให้ครูเกิดจิตสำนึกที่มั่นคง แน่วแน่ชัดเจนแล้ว ก็จะเปลี่ยนแปลงได้ยากดังนั้นเมื่อประกาศให้เปลี่ยนแปลงแนวการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูจึงขาดความเชื่อมั่น ไม่แน่ใจ โดยธรรมชาติ ครูเป็นผู้อยากเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอครูเป็นผู้จัดการความรู้ ต้องใช้ความรู้เพียงแต่สิ่งที่นำมาสู่ครู ไม่ควรต้องทำให้ครูต้องเปลี่ยนความเชื่อ วิธีคิด พฤติกรรมที่ทำให้ครูต้องลำบาก ยุ่งยาก เสียเวลามากเกินไป เนื่องจากจะกลายเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

### 3. กระบวนการบริหารบุคลากรวิชาการ

กระบวนการบริหารบุคลากรวิชาการสามารถดำเนินการได้

1. ต้องให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทางการศึกษา เพราะครูเป็นผู้มีความรู้ความมั่นใจและเป็นหน่วยที่ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ
2. การมอบหมายงาน การแบ่งงาน การกำหนดภาระหน้าที่ ต้องมีลักษณะของการปรึกษาหารือในข้อตกลงต่าง ๆ
3. เนื่องจากครูเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถพัฒนาตนเองได้ ผู้บริหารจึงควรต้องแสวงหาวิธีกระตุ้นให้ครูได้คิด ได้ทำ ได้พัฒนาขึ้นเนื่องจากการยากของผู้บริหารที่จะให้ครูปฏิบัติตามคำสั่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมเสริมสิ่งใหม่ ๆ และชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงควรเป็นในรูปแบบไหนอย่างไร ครูจะเป็นฝ่ายคิด มองและพัฒนากระบวนการดำเนินการเอง
4. การยอมรับและการให้เกียรติครู การมองข้ามและละเลย ไม่ให้เกียรติถือเป็นเรื่องใหญ่ในการบริหารบุคลากรวิชาการ
5. การให้อิสระให้ครูมีความแตกต่างหลากหลาย โดยยังคงมีแกนกลาง

เกณฑ์กลางและกรอบกลาง กล่าวคือ แกนการต้องมีการระบุหน้าที่ของครูให้ชัดเจน การสอนเป็นภาระงานหนัก ส่วนรวมอื่น ๆ ถือเป็นงานรอง ครูต้องสอนหนังสือ เกณฑ์ ต้องระบุภาระงานที่ชัดเจน เช่น ต้องสอนกี่วิชา กี่ชั่วโมง ต้องเข้าประชุม ต้องคุมสอบ ต้องมีงานวิจัย ฯลฯ ต้องมีการวางเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพราะการปฏิบัติในสถานศึกษาในปัจจุบันมีความหลากหลาย

6. การให้กำลังใจยกย่อง เชิดชูทางวิชาการ เช่น การให้รางวัลครุดีเด่น ผู้บริหารดีเด่น หรืองานวิจัยที่ได้รับรางวัล หรือการที่เห็นว่าสิ่งที่ครูกระทำมีความสำคัญ มีความหมาย ตระหนักถึงความสำคัญและการมีตัวตนของครูในสถาบัน จึงเป็นสิ่งที่มีความหมาย

7. การประเมินผล การติดตาม การตรวจสอบ ต้องทำแบบยืดหยุ่น และหลากหลาย โดยให้ครูประเมิน ติดตามเอง

#### 4. ข้อพึงระวังในการบริหารบุคลากรวิชาการ

ในการบริหารบุคลากรทางวิชาการ มีข้อที่พึงระวัง

1. ถ้าครูไม่เต็มใจ ไม่ศรัทธา ไม่เชื่อมั่นในงานวิชาการ และการฝึกอบรมครู การทำงานของครูก็จะไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่ เพราะผู้บริหารไม่สามารถติดตามกำกับดูแลไปถึงการปฏิบัติในห้องเรียนได้ เพราะคุณภาพที่แท้จริงอยู่ที่ตัวครูลงไปปฏิบัติ ดังนั้นความตั้งใจของครูสำคัญ

2. บุคลากรวิชาการมีความคาดหวังสูง บางครั้งจึงขาดความยืดหยุ่น เพราะยึดมาตรฐานเดิมนเกินไป

3. ผู้บริหารความเข้มแข็งให้ครูเกิดความเข้าใจในนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง

4. บุคลากรวิชาการ มักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตัวเองกับผู้ร่วมงาน หรือผู้บริหารการที่เขาไม่มีความเชื่อมั่นอย่างนี้ สนใจอย่างนี้ บางครั้งก็พบว่าเขาไม่สนใจเรื่องเล็กน้อย อาจทำให้เขาไม่สนใจในเรื่องระเบียบ การบริหารการเงินซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินการได้

5. การมอบภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล

6. บุคลากรวิชาการต้องรับการพัฒนาอยู่เสมอ ผู้บริหารควรหาทางส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ตลอดเวลา อาจเป็นการเข้ารับการอบรม หรือศึกษาต่อ หรือร่วมดำเนินการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน (โครงการพัฒนาวิชาชีพ

ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ  
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 20-23)

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน อันประกอบไปด้วยการวางแผนทรัพยากรกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษาบุคลากร เงินเดือนและค่าจ้าง และการพ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีย่อมจะทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

#### สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และบริบทของวิทยาลัยสารพัดช่าง

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (กรมอาชีวศึกษา) ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาฝึกอบรมส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ และสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยจัดการศึกษาวิชาชีพ 5 ประเภทวิชา คือ 1) ประเภทช่างอุตสาหกรรม 2) ประเภทเกษตรกรรม 3) ประเภทพาณิชยกรรม 4) ประเภททหกรรม และ 5) ประเภทศิลปกรรมในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ครูเทคนิคชั้นสูง หลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรพิเศษ ในปัจจุบัน โครงสร้างของส่วนราชการ เปลี่ยนไปตามร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา ซึ่งอยู่ในรูปแบบของสถาบันการอาชีวศึกษา การบริหารสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาขึ้นต่อสถาบันการอาชีวศึกษาในระดับภูมิภาคซึ่ง โครงสร้างสถาบันการอาชีวศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั่วประเทศ แบ่งออกเป็น 28 สถาบัน แต่ละสถาบันมีสถานศึกษาที่อยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงและมีสภาพแวดล้อมเหมือนกันจัดการศึกษาร่วมกัน การบริหารงานภายในสถานศึกษาก็ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษารับผิดชอบดำเนินงาน และบังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาที่กำหนดไว้ในระเบียบ นอกจากนี้ยังมีผู้ช่วยผู้อำนวยการทำหน้าที่รับผิดชอบในฐานะของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู – อาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง นักเรียน-นักศึกษาผู้เข้ารับการอบรมของสถานศึกษา โดยแบ่ง

งานดูแลรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร มีหน้าที่รับผิดชอบ งานการเงิน งานบัญชี งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร งานเอกสารการพิมพ์ งานทะเบียน งานพัสดุ และงานอาคารสถานที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายแผนและความร่วมมือ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานแผน และงบประมาณ งานศูนย์ข้อมูล งานความร่วมมือ งานวิจัย และพัฒนา งานผลิตผลการค้า
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียน นักศึกษา มีหน้าที่และรับผิดชอบ ดูแลงานปกครองงานกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา งานแนะแนวอาชีพจัดหางาน งานครูที่ปรึกษา งานสวัสดิการนักเรียน นักศึกษา งานโครงการพิเศษ และบริการชุมชน
4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลแผนกวิชา สามัญสัมพันธ์แผนกวิชาที่เปิดสอน งานพัฒนาหลักสูตร งานวัดผล งานทวิภาคี งานห้องสมุด งานสื่อการเรียนการสอน

#### 1. บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา

ความสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 กำหนดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษา ดังที่ คนตรี บุญดี (2546 : 31) กล่าวว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนดังนี้

1. ด้านนโยบายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมายให้ความเห็นชอบดำเนินการ
  - 1.1 มีส่วนร่วมในการวางแผน วิเคราะห์กิจกรรมของสถานศึกษา
  - 1.2 ให้ความเห็นชอบแผนการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา
  - 1.3 มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผล เพื่อปรับปรุงพัฒนากิจกรรมในโอกาสต่อไป
2. การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา
  - 2.1 สนับสนุนส่งเสริมด้านงบประมาณ โดยมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณวัสดุครุภัณฑ์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา
  - 2.2 ส่งเสริมช่วยเหลือด้านวิทยากร คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับ

คัดเลือกมาจากตัวแทนหลายสาขาอาชีพ ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองอยู่แล้ว จึงมีความสามารถเป็นวิทยากรหรือจัดหาวิทยากรจากภายนอกที่ขาดแคลนมาใช้ในการจัดกิจกรรมนักเรียน

2.3 ให้คำปรึกษาและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนเพื่อให้เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและตระหนักต่อการรักษาสืบทอดวัฒนธรรมท้องถิ่น

2.4 เป็นแหล่งศึกษาและแหล่งข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีการประสานงานกับชุมชนแหล่งเรียนรู้ แหล่งศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานตามความต้องการของผู้เรียนในแต่ละกิจกรรม

## 2. การจัดการศึกษาในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) มีสถานศึกษาในสังกัดทั่วประเทศ จำนวน 404 แห่ง ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี จัดการเรียนการสอน 9 ประเภทวิชา มีสาขาวิชาให้เลือกเรียนมากกว่า 350 สาขาวิชาชีพ มีศูนย์ส่งเสริมและและพัฒนาอาชีวศึกษาประจำภาค รวม 5 ภาค ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนางานทางด้านวิชาการ นอกจากนี้ยังมีอาชีวศึกษาจังหวัด จำนวน 77 แห่ง เป็นองค์การเชื่อมโยงการบริหารจัดการกลุ่มสถานศึกษาในระดับจังหวัดจำนวนสถานศึกษาดังนี้

1. วิทยาลัยเทคนิค 109 แห่ง
  2. วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม การต่อเรือ 3 แห่ง
  3. วิทยาลัยอาชีวศึกษา 36 แห่ง
  4. วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว 3 แห่ง
  5. วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม 2 แห่ง
  6. วิทยาลัยพาณิชยการ 5 แห่ง
  7. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี 44 แห่ง
  8. วิทยาลัยประมง 3 แห่ง
  9. วิทยาลัยการอาชีพ 144 แห่ง
  10. วิทยาลัยสารพัดช่าง 54 แห่ง
  11. กาฏจนานิเทศวิทยาลัยช่างทองหลวง 1 แห่ง
- รวม 404 แห่ง



ในปีงบประมาณ 2553 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีโครงการจะจัดตั้งสถานศึกษาใหม่เพิ่มขึ้นอีก 11 แห่ง (ซึ่งจะทำให้วิทยาลัยในสังกัด มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 415 แห่ง) ดังนี้

1. วิทยาลัยประมงสมุทรสาคร จ. สมุทรสาคร
2. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ กฟผ.แม่เมาะ จ. ลำปาง
3. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการปง จ. พะเยา
4. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการพืชมั่งสาหาร จ. อุบลราชธานี
5. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการหนองสองห้อง จ.ขอนแก่น
6. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการสิงหนคร (รัตน ประธานราษฎร์นิกร)

#### จ. สงขลา

7. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการโนนดินแดง จ. บุรีรัมย์
8. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการคอนตาด จ. มุกดาหาร
9. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการสารภี จ. เชียงใหม่
10. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการตากฟ้า จ. นครสวรรค์
11. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการวังไกลกังวล จ. ประจวบคีรีขันธ์

#### ประเภทวิชาที่เปิดสอน

1. ประเภทวิชาอุตสาหกรรม
2. ประเภทวิชาศิลปกรรม
3. ประเภทวิชาคหกรรม
4. ประเภทวิชาพาณิชยกรรม / บริหารธุรกิจ
5. ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
6. ประเภทวิชาเกษตรกรรม
7. ประเภทวิชาประมง
8. ประเภทวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอ
9. ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

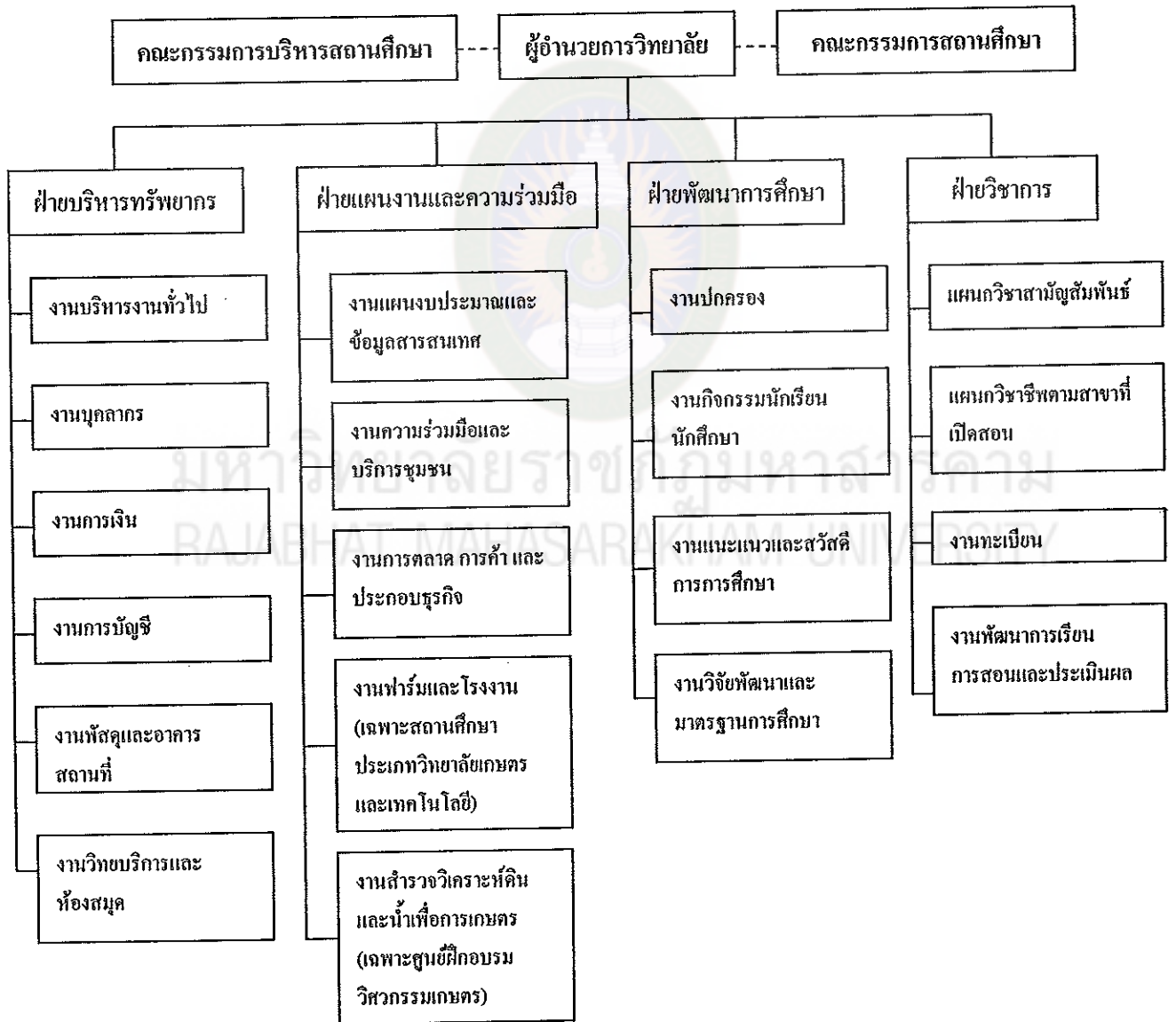
#### ระดับหลักสูตรที่เปิดสอน

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ เป็นหลักสูตรที่มุ่งผลิตและพัฒนาแรงงานระดับผู้ชำนาญการเฉพาะสาขาอาชีพ
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปวส.) เป็นหลักสูตรที่รับ

ผู้สำเร็จการศึกษาระดับหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ เป็นหลักสูตรที่มุ่งผลิตและพัฒนาแรงงานระดับผู้ชำนาญการเฉพาะสาขาอาชีพ

3. หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) เป็นหลักสูตรเทียบเท่าปริญญาตรีที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เป็นหลักสูตรที่มุ่งผลิตครูวิชาชีพ

4. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น เป็นหลักสูตรจัดรองรับผู้มีพื้นความรู้ทุกระดับการศึกษา มีระยะเวลาในการเรียนระหว่าง 6-225 ชั่วโมง และหลักสูตร 108 อาชีพ เปิดสอนตามโอกาสต่าง ๆ มีระยะเวลาในการสอนระหว่าง 1-4 ชั่วโมง



แผนภูมิที่ 2 การบริหารสถานศึกษา

### 3. บริบทของวิทยาลัยสารพัดช่าง

วิทยาลัยสารพัดช่าง เป็นสถานศึกษาที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นปี พ.ศ. 2535 เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาวิชาชีพหลักสูตรระยะสั้น มุ่งให้บุคคลที่อยู่นอกระบบโรงเรียน หรือบุคคลทั่วไปมีโอกาสศึกษาอาชีพ หลักสูตรระยะสั้นๆ โดยไม่จำกัดความรู้ อายุ เพศ และสถานภาพทางการสมรส ให้สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกไปประกอบอาชีพได้ หรือนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน ตลอดจนปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้ดีขึ้นได้ การศึกษาวิชาชีพหลักสูตรระยะสั้น ปัจจุบันได้รับความนิยมจากประชาชน โดยทั่วไป จึงมีหน่วยงานของรัฐบาลและหน่วยงานของเอกชนเป็นจำนวนมากที่จัดการศึกษาวิชาชีพหลักสูตรระยะสั้นขึ้น (กองการศึกษาอาชีพ. 2541 : 50-56)

#### 3.1 จุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอนในวิทยาลัยสารพัดช่าง

3.1.1 เพื่อให้บุคคลที่ไม่มีความรู้ในอาชีพ ได้มีความรู้ด้านอาชีพ สามารถนำไปประกอบอาชีพได้ตามความถนัดและความสนใจของตน

3.1.2 เพื่อให้บุคคลที่มีอาชีพอยู่แล้ว ได้มีความรู้ความสามารถในด้านอาชีพ นั้น ๆ ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนรายได้แก่ตนเองและครอบครัว

3.1.3 เพื่อให้บุคคลที่มีอาชีพอยู่แล้ว แต่มีความประสงค์จะเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ตามความถนัดและมีรายได้สูงตามประสงค์ของตน

3.1.4 เพื่อให้ นักเรียน นักศึกษาที่จะต้องเรียนวิชาชีพ สามารถเข้าเรียนตามหลักสูตรนี้ได้ และเมื่อจบหลักสูตร ก็สามารถที่จะโอนหน่วยกิตไปสมทบกับหน่วยกิตของระบบโรงเรียนที่ตนเองศึกษาอยู่ได้

3.4.5 เพื่อให้รู้จักตนเอง รู้จักสังคม และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น  
หน้าที่หลัก

วิทยาลัยสารพัดช่างมีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น โดยมีระยะเวลาเรียน 6-225 ชั่วโมง (หรือมากกว่านี้) และรับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาตอนต้น หรืออยู่ในดุลยพินิจของสถานศึกษา (กำหนดไว้ว่า “อ่านออกเขียนได้”) เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นและตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น จัดการเรียนการสอนต่อเนื่อง เพื่อรับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในรูปแบบสะสมหน่วยกิต นักเรียนนักศึกษาและกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ให้มีรูปแบบการจัดการที่เอื้อ

ต่อการขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพ โดยกำหนดรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่า และเป็นผู้ที่มีอาชีพหรือทำงานในสถานประกอบการ เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาในด้านวิชาชีพให้สามารถศึกษาต่อในระดับสูง ซึ่งเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ตลอดจนเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสืบไป จัดการเรียนการสอนวิชาชีพให้แก่นักเรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา สถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการฝึกอบรมอาชีพ จัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (ปจม.) และจัดการเรียนการสอนหลักสูตรวิชาชีพต่อยอด ในสาขาที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งต่อเนื่องจากหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น หรือหลักสูตรอื่นๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ขั้นสูง

#### หน้าที่รอง

วิทยาลัยสารพัดช่างมีหน้าที่ให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชน และหน่วยงานในท้องถิ่น เป็นศูนย์กลางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น จัดการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานให้แก่ผู้สำเร็จการฝึกอบรมวิชาชีพ จากสถาบันการศึกษา ผู้มีประสบการณ์ และผู้ชำนาญงาน

#### การบริหารงานและโครงสร้างสถานศึกษา

สถานศึกษาทุกแห่งที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จะมีโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาเหมือนกัน คือมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน แบ่งการบริหารงานภายใน ออกเป็น 4 ฝ่าย ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารการศึกษา พ.ศ. 2549 ลงวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2549 โดยแต่ละฝ่ายรับผิดชอบงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากร มีหน้าที่ รับผิดชอบในการควบคุมดูแลงาน บริหารงานทั่วไป งานบุคลากร งานการเงิน งานการบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานทะเบียน และงานประชาสัมพันธ์
2. ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแล งานแผนและงบประมาณ งานศูนย์ข้อมูล งานความร่วมมือ งานวิจัยและพัฒนา และงานผลิตผลการค้า

3. ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแล งานปกครอง งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา งานแนะแนวอาชีพและการจัดหา งาน งานครูที่ปรึกษา งานสวัสดิการนักเรียนนักศึกษา และงานโครงการพิเศษ

4. ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแล แผนกวิชาสามัญสัมพันธ์ แผนกวิชาชีพตามสาขาที่เปิดสอน งานพัฒนาหลักสูตร งานวัดผล งานทวิภาคี งานห้องสมุด และงานสื่อการเรียนการสอน

วิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้จัดตั้งขึ้นปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา และมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพไปสู่ท้องถิ่น สนับสนุน การพัฒนาชนบท เพื่อผลิตกำลังคนด้านวิชาชีพในระดับช่างฝีมือ และช่างเทคนิค ให้ตรงกับความต้องการ ของตลาด แรงงาน และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยเน้นจัดการเรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้นแบบนอกระบบ ปัจจุบันวิทยาลัยสารพัดช่างทั่วประเทศมี 54 แห่ง แบ่งตามการบริหารใหม่ในรูปของสถาบันการอาชีวศึกษาได้เป็น 19 สถาบัน (สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา. 2551 : 6) และสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย

1. วิทยาลัยสารพัดช่างมหาสารคาม
2. วิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์
3. วิทยาลัยสารพัดช่างขอนแก่น
4. วิทยาลัยสารพัดช่างอุดรธานี
5. วิทยาลัยสารพัดช่างสกลนคร
6. วิทยาลัยสารพัดช่างนครราชสีมา
7. วิทยาลัยสารพัดช่างชัยภูมิ
8. วิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์
9. วิทยาลัยสารพัดช่างสุรินทร์
10. วิทยาลัยสารพัดช่างศรีสะเกษ
11. วิทยาลัยสารพัดช่างอุบลราชธานี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ตำนานโรสนา โตะนิแค (2550 : 100-104) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนามีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์และด้านสถานการณ์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ศาสนาประสบการณ์ในการทำงาน เขตพื้นที่การปฏิบัติงาน สถานที่ตั้งของโรงเรียน การเกิดเหตุการณ์กับคนใกล้ชิดและการเกิดเหตุการณ์ในโรงเรียน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในด้าน ภูมิฐานะ วุฒิทางการศึกษา รายได้ที่ได้รับต่อเดือน การใช้ภาษามลายูท้องถิ่นและการมีเจ้าหน้าที่รักษาความสงบในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาที่ค้นพบ คือ ปัญหาทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัย และปัญหาทางด้านสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ภาครัฐควรมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพและภาครัฐควรให้บริการด้านสวัสดิการเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549 : 97-98) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับขวัญการปฏิบัติงานบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่องในความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

นุชลี โพธิ์วารกร (2549 : 86-92) ได้ทำงานวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ย่านถนนราชดำริ กรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ที่สหทางเดียวกันกับขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความพึง

พอใจในการทำงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการทำงานในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ขวัญกำลังใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

บัญชา สมบุญ (2546 : 71-73) ได้ศึกษา ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครอง โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่ม โรงเรียนที่ 3 สวทหลวง ร.9 สังกัดสำนักงานบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ฝ่ายปกครอง โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่ม โรงเรียนที่ 3 สวทหลวง ร.9 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชาจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านสภาพปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้าน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ และเมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานครู-อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองพบว่า ครู-อาจารย์ฝ่ายปกครอง ที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และรายได้ต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

สุระเดช สมศรีโย (2546 : 115-118) ได้ศึกษาการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจ้างสอนในวิทยาลัยการอาชีพหนองหาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏดังนี้ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจ้างสอน ในวิทยาลัยการอาชีพหนองหาน ด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้นตอน โดยการนำกระบวนการบริการแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ 6 ขั้นตอน มาปฏิบัติกิจกรรมพัฒนากลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสร้างความเข้าใจ และร่วมปฏิบัติ กิจกรรมตามหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 ขั้นตอน ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ มีความเข้าใจเห็นความสำคัญ และเข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และกิจกรรมตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดียิ่ง โดยกลุ่มเป้าหมาย สนใจ มีความกระตือรือร้น ในการแสดงความคิดเห็น ต่อการดำเนินงานมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่และให้ความร่วมมือในการร่วมวางแผนการพัฒนางาน มีการประสานความร่วมมือ เสียสละ และทุ่มเทกับการทำงาน รู้จักการทำงานเป็นทีม แสดงออกและมีพฤติกรรมกรยอมรับภาระงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่เลียงงาน มีความกระตือรือร้นในการร่วมรับประโยชน์ตลอดจนมีความสนใจและเอาใจใส่ในการร่วมติดตามผลอย่างดียิ่ง ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจและมีความมั่นใจในการทำงาน มีการคิดพัฒนางานอยู่เสมอ อันเป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงสภาพของครูจ้างสอนในวิทยาลัย การอาชีพหนองหาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการมี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ศุวณี ศีรณะ (2545 : 67-68) ได้ศึกษา ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาในราย องค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดันของชุมชน ด้านความพอใจ ในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูตามลำดับ

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

2.1 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบ

2.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ การงานพบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.3 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามอายุ พบว่า ใน ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ด้านเงินเดือน และด้านปริมาณงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.4 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่าด้านความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.5 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์การ ทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านเงินเดือนมี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง



เจลิม ศรีไพจิตร (2542 : 59-62) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ นักการภารโรง วิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ด้าน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ท่า ด้านความรู้สึก ประสพผลสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงต่อหน้าที่การงาน และด้านความรู้สึกพึงพอใจ ในสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน อยู่ในระดับสูงทุกด้าน สรุปภาพรวมเปรียบเทียบขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานระหว่างวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนสาขาวิชาช่างอุตสาหกรรมและที่เปิดสอน หลายสาขาวิชาที่มีขวัญกำลังใจต่างกัน

จากตัวอย่างงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นจะพอสรุปได้ว่า ผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจอยู่ใน ระดับมาก หากจำแนกตามระดับการศึกษานั้นจะเห็นได้ว่าไม่มีความแตกต่างกัน ในด้านความ พึงพอใจนั้นจะเห็นได้ว่ามีความพึงพอใจต่อหน้าที่การงานและด้านอื่น ๆ สูงทุกด้านส่วนใน เรื่องของความแตกต่างกันของปริมาณงาน ความแตกต่างกันระหว่างครูกับผู้บริหาร จะมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ นั้นไม่พบความแตกต่าง

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มิลเลอร์ (Miller. 1998 : 4479-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม ของสถานที่ทำงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความรู้สึกเกี่ยวกับ สถานที่ตลอดจนอธิบายถึงในสภาพสิ่งแวดล้อมของการทำงาน บรรยายวิธีการวัดความรู้สึก เกี่ยวกับสถานที่ ตลอดจนอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเกี่ยวกับสถานที่กับผลการ ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน โดยกำหนดกรอบความคิดเกี่ยวกับความรู้สึกเกี่ยวกับสถานที่ ดังนี้ ความสะดวกสบายด้านกายภาพความรู้สึกในการควบคุมสภาพแวดล้อมใกล้ ๆ ตัว ความอึดทีก ของเสียง การรับรู้เรื่องความเป็นส่วนตัว และชนิดของความสำคัญของการทำให้เกิดความเป็น ส่วนตัว นอกจากนี้ในการสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับสถานที่ และผลการ ปฏิบัติงานได้ศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย เช่น ระดับแรงจูงใจ ระดับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์กันเพื่อร่วมงาน ลักษณะทางประชากรศาสตร์และ คุณภาพของประเด็นปัญหาอื่น ๆ ในกรณีนี้ได้สร้างแบบวัดและนำไปใช้ทดสอบหาคุณภาพ แล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

สโนว์ (Snow. 2002 : 1078-B) ได้ศึกษาผลกระทบสถานะภาพทางจิตวิทยาของ ผู้นำและหนทางการประเมินผลการปฏิบัติงานบนฐานความพึงพอใจของคนทำงานที่ Alliant International University พบว่า การมุ่งไปสู่ผลทางโครงสร้างสถานะทางจิตวิทยา และ

สถานภาพความพึงพอใจของคนทำงาน เช่นเดียวกับผลความสัมพันธ์ของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้าง การศึกษานำไปสู่สัมพันธภาพมีจุดมุ่งหมาย (มีเจตนา) ให้เกิดความคล้ายคลึงกันมากที่สุด การหาสืบเสาะถึงความสัมพันธ์ของทักษะลูกจ้างต่อสถานะทางจิตวิทยาของหัวหน้าพวกเขา และมวลประสบการณ์ในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของพวกเขา การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลชั่วขณะหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่หลากหลายมาวิเคราะห์อิทธิพลบางอย่างของสถานะ และผลทางด้านจิตวิทยาควรเป็นสัมพันธภาพอย่างปฏิเสธไม่ได้ กับการพึงพอใจงานตามกฎเกณฑ์ที่ใช้กับแบบย่อความพึงพอใจทั่วไป กับการสำรวจความคิดเห็นเรื่องงาน ขนาดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แท้จริง ควรจะมีสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่นกับความพึงพอใจ หวังว่าผลทางจิตวิทยาของนายจ้างควรเป็นเหตุการณ์ล่วงหน้าที่ดีที่สุดของความพอใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

เมดิสัน (Madison, 2002 : 832-A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพของผู้นิเทศก์ ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ ได้แก่บรรยากาศทางโรงเรียนความพอใจในงานที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจในหน้าที่ของครูที่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและระดับการใช้อำนาจของผู้นิเทศก์ การเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูที่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานหรือพอใจในเพื่อนร่วมงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นิเทศก์ 2) ผู้ชอบทำงานร่วมกับผู้นิเทศก์ที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบหรือตามสายบังคับบัญชา 3) ผู้นิเทศก์มีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงานมากกว่าการทำงานร่วมกับบุคลากรในระดับผู้บริหารเดียวกัน 4) ครูระบุว่าผู้นิเทศก์ที่ใช้อำนาจตามระเบียบ และมีการเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำได้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีภาวะผู้นำกลุ่ม และ 5) ครูรับรู้ว่าคุณนิเทศก์ที่มีคณาจารย์ตามอำนาจและหน้าที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกลุ่มกัน มีความไว้วางใจและความสามัคคีเกิดขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศพอสรุปได้ว่า ผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ระดับแรงจูงใจ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะทางประชากรศาสตร์และคุณภาพของประเด็นปัญหาอื่น ๆ และในส่วนของบุคลากรปฏิบัติงานในสถานที่ต่างกัน ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างกัน และมีอายุราชการต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการ

ตั้งสมมติฐานว่า บุคลากรทางการศึกษาแต่ละสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานที่ต่างกัน  
ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างกัน และมีอายุราชการต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY