

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน  
กลุ่มอำเภอนางรอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### 1. ขวัญกำลังใจ

- 1.1. ความหมายของขวัญกำลังใจ
- 1.2. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
- 1.3. ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจ
- 1.4. เจตคติในการปฏิบัติงาน
- 1.5. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

#### 2. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

- 2.1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- 2.2. ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

#### 3. การบริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจ

- 3.1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน
- 3.2. แนวทางการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ
- 3.3. เครื่องชี้วัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 3.4. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1. งานวิจัยในประเทศ
- 4.2. งานวิจัยต่างประเทศ

#### ขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับ  
ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียน  
การสอนของครูผู้สอน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

### ความหมายของขวัญกำลังใจ

ค่านิยมของขวัญกำลังใจ (Morale) มีหลายแง่หลายมุม หรือให้มีความหมายของขวัญกำลังใจผิดแผกแตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานถือว่าขวัญกำลังใจคือ นำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่าขวัญกำลังใจคือ ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่องานความพึงพอใจในการทำงาน อธิบายได้ดังนี้ คือถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่าขวัญกำลังใจเจ้าหน้าที่มาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรหรือต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีความคับข้องใจในการทำงานก็แสดงว่ามีขวัญกำลังใจต่ำ ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจ อารมณ์ และความพึงพอใจที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานในด้านต่างๆ

นักศึกษานักวิชาการ ได้กล่าวความหมายไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2540 : 130) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่ไม่มีความผิด นิยมกันว่ามียู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง

ธีรพล สุขภาพ (2548 : 24) ตามศัพท์ภาษาไทยแล้ว "ขวัญและกำลังใจ" สามารถแยกได้ 2 คำ คือ "ขวัญ" และ "กำลังใจ" มีความหมายดังนี้

"ขวัญ" หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความผิด นิยมกันว่ามียู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่าขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

"กำลังใจ" หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง "ขวัญและกำลังใจในการทำงาน" คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่นความรู้สึกลึกซึ้งที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

สุวรี จันทร์สา (2540 : 15) ได้ให้ความหมายขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจของคนเป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษามาแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน เมื่อมีการพัฒนาในหน่วยงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใด เพราะผลการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ "คน" ในหน่วยงานนั้นไม่ได้รับการบำรุงขวัญกำลังใจ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาด

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรัก ความสามัคคี ขาดความซื่อสัตย์ ก็จะทำให้หลักของหน่วยงานล้มเหลวได้

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 65) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของคนที่ได้รับมอบหมาย

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 223) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่า ขวัญกำลังใจคือ ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคนอย่างไม่ถดถอย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มวางไว้

สังค์ ประคิมฐ์สุวรรณ (2542 : 21) ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของคน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

อาภัสสร ไชยคุณา (2542 : 81) ให้คำนิยามของขวัญในการปฏิบัติงานว่า เป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

เกริก วยัคนานนท์ (2542 : 211) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจคือ สภาพทางจิตใจที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม ทำให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความยินดี เกิดความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ตลอดจนความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ขวัญกำลังใจจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของคุณภาพชีวิต

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 134) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 56-57) ให้ความหมายไว้ว่า กำลังใจก็คือ การสร้างขวัญหรือความรู้สึกที่ดีๆ ให้เกิดกับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การบริหารงานใดๆ ก็ตาม กำลังใจในตนเองก็คือ มีความอดทน อดกลั้นอย่างมากและในบางครั้งก็ต้องไปให้กำลังใจแก่บุคคลอื่น กำลังใจถือเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างพลังให้ชีวิต สร้างความเข้มแข็งให้จิตใจ กำลังใจ

อาศัยความร่วมมือของสมองหรือปัญญาและความรู้สึกและอารมณ์มาช่วยกระตุ้นจึงจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองตั้งเป้าหมาย

นงลักษณ์ ยุทธสุทธิพงศ์ (2543 : 30) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง พลังความรู้สึก หรือภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งในการที่จะกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สถิต กองคำ (2543 : 201) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง พลังความรู้สึก และอารมณ์ของบุคคล ที่จะฟันฝ่าอุปสรรคอันเกิดขึ้นจากการทำงานและสภาพแวดล้อมให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามจุดหมาย

มูลนิธิสถาบันเด็ก (2549 : 1) ให้ความหมายของแรงจูงใจ คือสภาวะภายนอกหรือใน ร่างกายมนุษย์ที่ทำให้มีพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย แรงจูงใจอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการ เรียนรู้ก็ได้ ไม่ว่าจะเกิดจากอะไรก็ตามจะทำให้คนมีพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป ขวัญกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งให้เห็นสภาพขวัญกำลังใจจะแสดงออกในรูปของ พฤติกรรม ความรู้สึกที่ดี ทำให้เกิดแรงจูงใจ มีขวัญกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยความตั้งใจ วิริยะอุตสาหะในการทำงานอย่างมีความสุขเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้

#### **ความสำคัญของขวัญกำลังใจ**

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนรวมกันทำงาน อย่างมีน้ำใจเดียวกัน โดยแต่ละบุคคลมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญ ของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญกำลังใจการรบ จะประสบความสำเร็จได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดหาอาวุธยุทธภัณฑ์ให้แก่แม่ทัพ และการอบรมสั่งสอน ให้ทหารมีความชำนาญที่มีความกระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็น ร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนคงยังไม่พอเพียง สิ่งที่แม่ทัพจะขาดไม่ได้คือการให้ขวัญกำลังใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 229) กล่าวไว้ว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการ บริหารงานดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ และความศรัทธาต่อองค์กร

3. เกื้อกูลให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการปฏิบัติ
4. เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ก่อให้เกิดพลังร่วม และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort)
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. รุจใจให้เกิดเจตคติต่อองค์กรและก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางใจ และศรัทธาทำให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน การที่บุคลากรในองค์กรการมีขวัญกำลังใจจะแสดงออกในการมีศรัทธาและพอใจในการทำงาน ใ้ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีความร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ทำที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพยายามให้มีขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา วิจิตร อวระกุล (2542 : 224) ในทางตรงกันข้าม ผู้ร่วมงานที่ปราศจากขวัญกำลังใจจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขาดงานไม่ยอมรับผิดชอบ

วาริน สวยวิเศษ (2539 : 18) กล่าวว่า การศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาประเทศ การพัฒนาประเทศต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ กระบวนการที่สำคัญที่สุดในการพัฒนากำลังคนก็คือ กระบวนการทางการศึกษา เป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จในการจัดการศึกษานั้น ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งกล่าวคือ บทบาทสำคัญในฐานะเป็นหัวใจของการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพประชากรของประเทศ ศักยภาพที่มีคุณภาพของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อคุณภาพการศึกษา การที่ครูจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้ดียิ่งกว่าย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ และปัจจัยหนึ่งที่ยอมรับกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูคือ บทบาทของผู้บริหาร และ อุทัย มุ่งกันกลาง (2540 : 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ ความภักดีให้มีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่ง
4. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่
5. ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ
6. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ

## 7. ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานอุทิศปัญญา ความสามารถ ให้องค์กรเข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุป ขวัญกำลังใจเป็นสภาพของจิตใจในการทำงานของคนนั้น ภายจะต้องปฏิบัติตามความต้องการ ถ้าจิตใจดี จิตใจปกติหมายถึงคนที่มีขวัญกำลังใจก็จะสามารถประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจจึงมีความสำคัญต่อการทำงานมาก ขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความอดทน ความสามัคคี และความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เมื่อบุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความกระตือรือร้น มีเจตคติในการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทำให้ดีที่สุดในที่สุด ก็จะได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพต่อองค์กร

### ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจ

สภาพแวดล้อมของมนุษย์ ในสมัยใหม่สลับซับซ้อนเกินกว่าผู้บริหารจะเรียนรู้ได้ว่าผู้ร่วมงานจะรู้สึกอย่างไร ถ้าเพียงแต่อาศัยการสังเกตจากชีวิตประจำวันเท่านั้น นั่นคือผู้บริหารจำเป็นต้องออกไปหาความรู้เกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารของตน และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน ทำให้รู้จักตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน ได้มีผู้รู้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ประดิษฐ์ คุ้มรัตน์ (2539 : 144-145) กล่าวถึง ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจว่า

1. เป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญว่า ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอย่างไร ต่องานของเขา งานส่วนไหนของเขาก่อให้เกิดความรู้สึก อย่างนั้น และมันเกิดขึ้นส่วนใดขององค์กร
2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่าจะเกิดกระแสนของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่เกิดขึ้น การติดต่อชั้นเบื้องบน จะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากผู้ร่วมงานได้รับการสนับสนุนแสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะโดยการสัมภาษณ์หรือแบบทดสอบถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของเขาแทนที่จะคอยคำถามเฉพาะสิ่งปรากฏในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น
3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัยเป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์เป็นโอกาสที่ผู้ร่วมงานจะปลดปล่อยปัญหาต่างๆ ที่กดทับจนแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงออกถึงความสนใจอย่างซื่อสัตย์ของผู้บริหารในสวัสดิการของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มในทางดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะปัญหาพุดกันมากๆ เกี่ยวกับเจตคติ ทำให้ผู้บริหารสำนึกในเรื่องขวัญ ถ้าหากว่าการสำรวจของขวัญของผู้ร่วมงานไม่ได้อะไรไปมากกว่า ทำให้ผู้บริหารมีเจตคติในด้านมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้นหรือลดได้เป็นครั้งคราวก็ตาม ก็ควรถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีคุณค่าคุ้มทุนที่ลงไป



4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้นผู้ร่วมงานจะมีโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาเป็นอย่างไร เช่นการมอบหมายงาน การให้คำแนะนำในการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่งโดยทางอ้อมจะชี้ให้เห็นถึงชนิดของการอบรมที่หัวหน้ากลุ่มต่างๆ ควรจะได้รับ

5. การสำรวจยังให้ประโยชน์แก่สมาคม การได้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสมาคมมักจะเป็นเรื่องความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญกำลังใจ ในประเด็นความผูกพันกับองค์กรและเจตคติในการปฏิบัติงาน จึงขอนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

บัญชา นิมประเสริฐ (2542 : 13) ได้กล่าวถึงความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความปรารถนาที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อมั่นในความสำคัญ คุณค่าของงาน ชื่อศักดิ์ศรีขององค์กรในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนปรารถนาที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กร

ปิยะ นูนนาค (2543 : 11) ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ระพีพร เบญจาทิกุล (2542 : 15-16) กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร ดังนี้ สามารถทำนายอัตราเข้าออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันกับองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ เป็นการรวมกันของสมาชิกให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่ เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ทั้ง 2 ฝ่าย มีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีของบุคลากรต่อองค์กรและปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความสามารถ ใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก ขององค์กร เป็นการรวมกันของสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่าง ความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการศึกษาขวัญกำลังใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

### เจตคติในการปฏิบัติงาน

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงเจตคติในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

วรัณห์ กชสาร (2541 : 19-20) บุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงพฤติกรรมดังนี้ การรับหรือการให้ความสนใจ เมื่อบุคคลได้ปะทะกับสิ่งเร้าย่อมจะเกิดการรับรู้ และให้ความสนใจต่อสิ่งเร้าบางอย่าง การตอบสนอง เมื่อบุคคลได้รับหรือให้ความสนใจในสิ่งเร้าใดๆ ก็ตามจะเป็นพันธกรณีผูกพันให้บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้า อาจจะเป็นไปในรูปของการเชื่อฟัง หรืออาจเกิดความสมัครใจ หรือความเต็มใจที่จะทำ การเห็นคุณค่า หลังจากที่บุคคลได้ให้การตอบสนองต่อสิ่งเร้าแล้ว บุคคลจะเกิดความเชื่อในสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะพัฒนามาเป็นเป็นความรู้ ความเข้าใจในสิ่งเร้านั้นๆ ในขั้นแรกจะยอมรับในคุณค่าของสิ่งนั้นๆ ต่อมาเกิดความรู้สึกชอบ และขั้นสุดท้ายจะเกิดการยอมรับ เกิดความสามัคคี การดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ เพียงแต่ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถที่จะบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ จึงต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่าย ได้ร่วมแรงร่วมใจกันความหมายของความสามัคคี มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

นิชดา สุวิชาวพันธ์ (2541 : 36) กล่าวว่า ความสามัคคีเป็นการรวมพลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และกำลังที่รวมกันนั้น เป็นทั้งกำลังกาย กำลังความคิด กำลังความรู้ โดยใช้กำลังความสามารถเหล่านี้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียว ไม่ทะเลาะวิวาท เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ตามกฎหมาย ความสามัคคีเป็นการมารวมกันเพื่อสร้างประโยชน์สุขไม่ไขว่รวมกันเพื่อทำลาย หรือสร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น

อำนาจ คงมีสุข (2544 : 14-15) กล่าวถึง บุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงออกดังนี้ มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ มีความประสงค์เป็นบวก มีความรู้สึกที่ดี เป็นคนที่แจ่มใส จิตใจดีตลอดเวลา มีความศรัทธา เลื่อมใส ในงานที่ปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิจัยกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กรนั้น อีกนัยหนึ่งคือ ความผูกพันกับองค์กรเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ เป็นการรวมกันของสมาชิกให้ปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่ การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร หรือบุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงพฤติกรรมรับหรือการให้ความสนใจ ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานในองค์การต้องงาน ทราบถึงปัญหาต่างๆ ต้องให้คำแนะนำเพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น



### การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรจะต้องร่วมกันเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

เกริก วัชพานนท์ (2542 : 215) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจเป็นตัวแปรสำคัญที่นำความสำเร็จมาสู่การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ประสิทธิผลของการทำงานในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับสภาพของขวัญกำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยหัวหน้ามีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติอยู่ 5 ประการ คือ

1. การจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมหรือในตำแหน่งที่เขาควรทำ
2. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยสันติวิธี
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม
4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
5. การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 58 -62) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจผู้อื่นให้ได้ผลดีนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความรู้สึกรักตัวเองก่อน โดยเฉพาะการภูมิใจ เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี เพราะการให้ขวัญกำลังใจผู้อื่นเป็นการสร้างเสริมพลังเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้ที่จะมีพลังเหนือผู้อื่นได้ต้องเป็นผู้ได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ เทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจจึงมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานจึงต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีหลักการดังนี้

1. เข้าใจและศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน
2. เข้าใจและยอมรับสภาพที่เขาเป็นอยู่
3. บุคลิกภาพ ขึ้นอยู่กับท่าทาง น้ำเสียง ความจริงใจ
4. อุ่มอ้วนแจ่มใส มีชีวิตชีวา
5. มีศัลปะในการพูด
6. เข้าใจปมค้อยหรือไม่จับผิด
7. ยกย่องและชื่นชมตามโอกาสและสถานที่อันควร
8. มีอารมณ์ขัน สร้างบรรยากาศสดชื่น

กล่าวโดยสรุป ขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความสำคัญที่ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กร จะต้องร่วมกันเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่นำความสำเร็จมาสู่ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

### หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

#### แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นความรู้สึกที่ดีที่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความตั้งใจ มีวิริยะอุตสาหะในการทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถทำให้องค์การที่ทำงานเกิดความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงวิชาการหลายท่านกำหนดไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2527 : 120) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจ หรือไม่มีมันขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับหรือไม่
2. คนงานมีความพึงพอใจ และความภาคภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติ
3. มีความสัมพันธ์กันดีระหว่างคนที่ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่
4. สิ่งตอบแทนที่จะให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมหรือไม่
5. มีการนิเทศกันอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว และเพียงพอทั่วถึงเพียงใด
6. มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจอันดีเพียงใด
7. สุขภาพทางกายและจิตใจโดยทั่วของคนงานเป็นอย่างไร

อารี เพชรหุด (2530 : 41-43) กล่าวว่า การที่คนงานจะมีขวัญกำลังใจสูงมากน้อยแค่ไหนมันขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานนั้นๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. คุณค่าของงาน
2. การนเทศงาน
3. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม
4. ค่าจ้างหรือค่าแรงหรือเงินเดือน
5. โอกาสที่จะก้าวหน้า
6. ความปลอดภัย
7. องค์กรหรือบริษัทและการจัดการ
8. สภาพแวดล้อมทางสังคม
9. การติดต่อสื่อสาร

## 10. ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้

ณรงค์วิทย์ แสทนทอง (2550 : 1-2) กล่าวถึงการเสริมสร้างแรงจูงใจว่า การที่เราจะนำพาชีวิตไปสู่ความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญอยู่ที่เราได้กำหนดเป้าหมายชีวิตให้ถูกต้องและชัดเจนมากน้อยเพียงใด เป้าหมายมีความท้าทายหรือไม่ นอกจากนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างพลังงานขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย โดยการสร้างแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ยิ่งถ้าต้องการเพิ่มระดับความแรงของแรงจูงใจขึ้นไปอีก อาจจะต้องสร้างพันธสัญญาโดยการบอกกับคนรอบข้างว่าเป้าหมายในชีวิตเราคืออะไร เพราะพันธสัญญานี้คือแรงจูงใจ (เชิงบังคับ) ที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เราลด ละ หรือเลิกล้มความตั้งใจที่จะไปสู่เป้าหมายที่ได้ให้สัญญาไว้ ในระยะสั้นเราอาจจะสร้างแรงจูงใจโดยใช้ปัจจัยภายนอกก่อนก็ได้ เช่น ขยันทำงานเพราะต้องการเงิน เพราะต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจภายนอกจะเป็นแรงจูงใจในระยะสั้นได้ค่อนข้างดี แต่แรงจูงใจนี้จะไม่ยั่งยืน มันจะลดความรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป แรงจูงใจที่จะอยู่กับเรานานและพลังงานไม่มีวันหมดคือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายใน เช่น แรงจูงใจที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตที่เกิดจากแรงบันดาลใจบางสิ่งบางอย่าง บางคนแรงจูงใจอยู่ที่ได้ทำงานที่ตัวเองชอบ บางคนมีแรงจูงใจที่เกิดจากความยากลำบากในชีวิต

กล่าวโดยสรุป ขวัญกำลังใจกับแรงจูงใจมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันขาดกันไม่ได้มีความต้องการปัจจัยภายนอก คือ ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง และปัจจัยภายในร่างกาย คือต้องการความสำเร็จในชีวิต เช่น ซึ่งปัจจัยทั้งสองอย่างนี้เป็นขวัญกำลังใจสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งผลต่อองค์การให้เจริญเติบโตไปในทางที่ดี

### ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

#### ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองก็จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ดังนี้ (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2540 : 22-28)

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำและอากาศ ซึ่งจำเป็นต่อการมีชีวิตอยู่ ความต้องการด้านร่างกายมีแรงจูงใจสูงสุด
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วแรงจูงใจจะลดลง ความต้องการอันดับถัดไปคือ ความต้องการความปลอดภัยและเลื่อนอันดับมีความสำคัญมากที่สุด มีความเข้มของแรงจูงใจมากที่สุด
3. ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social or Affiliation Needs) เมื่อความต้องการด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วก็ลดความสำคัญลง ความต้องการในการมี

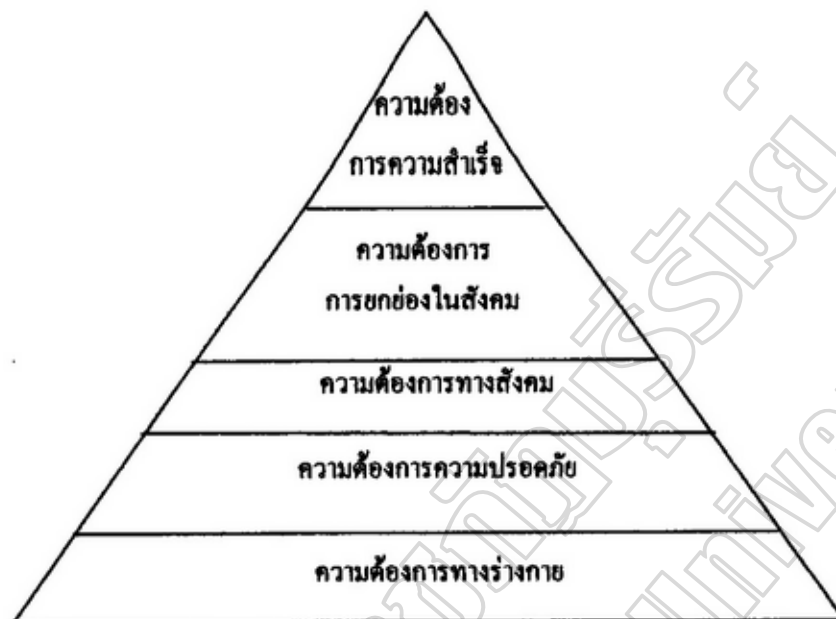
ส่วนร่วมในสังคมเข้ามาแทนที่ มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับต่อไป ทำนองเดียวกันกับกรณีแรก มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ย่อมต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม และอาจขยายความต้องการการมีส่วนร่วมระหว่างกลุ่มต่อไป

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem or Recognition Needs) เมื่อบุคคลได้มีส่วนร่วมในกลุ่มความต้องการด้านนี้จะลดความรุนแรง ความต้องการการยอมรับนับถือ จะเลื่อนขึ้นไปแทนที่ หลังจากที่บุคคลได้เข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มแล้ว บุคคลยังต้องการการยอมรับนับถือและการยกย่องสรรเสริญจากกลุ่มอีกด้วย รวมทั้งบุคคลยังต้องการที่จะนับถือตนเองการยอมรับจากกลุ่ม จะทำให้บุคคลมีความมั่นใจ รู้สึกมีเกียรติ หรือบางที่รู้สึกว่ามีอำนาจสามารถควบคุมบังคับบัญชาผู้อื่นอีกด้วย หากบุคคลได้รับการตอบสนองการยอมรับนับถือ เขาจะรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม ต่อสังคม มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น และตรงกันข้ามกับบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนองขั้นนี้ เขาจะสะสมความไม่พอใจ ความน้อยเนื้อต่ำใจแล้วแสดงออกทางลบ ทางทำลายเพื่อเรียกร้องความสนใจให้ยอมรับนับถือ ซึ่งบางที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระด้างกระเดื่อง มีความเห็นไม่ลงรอยกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. ความต้องการแสดงออกถึงความสามารถตนเอง (Self Actualization) เมื่อความต้องการขั้นที่ 4 ได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นที่ 5 ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายเลื่อนอันดับความสำคัญขึ้นไป ความต้องการแสดงออกถึงความสามารถ เช่น นักดนตรีก็อยากเล่นดนตรีให้ดีที่สุด นายทหารก็พยายามบัญชาการกองทัพของตนให้ดีที่สุด เพื่อชัยชนะ เป็นต้น ดังมาสโลว์กล่าวไว้ว่า “ถ้าหากมนุษย์สามารถจะเป็นอะไรได้ตั้งใจแล้ว เขาก็ต้องเป็นให้ได้” (What a Man Can be Must be) ความต้องการแสดงออกถึงความสามารถของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน เพราะทุกคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การสนองตอบความต้องการขั้นสุดท้ายจึงแตกต่างกันไปตามความต้องการที่ต่างกัน

กล่าวโดยสรุป ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่า มนุษย์มีการพัฒนาความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น โดยเฉพาะความต้องการการมีส่วนร่วมหรือความต้องการการยอมรับก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับชั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow, 1900 : 20 ; อ้างถึงใน วินัย สมจิตร และคนอื่น ๆ. ม.ป.ป. : 166-167) ดังนี้



ภาพประกอบ 1 ลำดับขั้นความต้องการตามแนวความคิดของ มาสโลว์

### ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก

เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 71-79) ได้ค้นพบทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้เ็นทำนองเดียวกันว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ (The Motivation Hygiene Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่สองปัจจัย เป็นปัจจัยที่เป็นอิสระต่อกัน ไม่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation or Factors) และปัจจัยกำจัด (Hygiene Factors)

ปัจจัยกระตุ้น เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานดีขึ้น ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยกำจัด เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยที่คอยเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน และคอยกำจัดให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ หากปัจจัยเหล่านี้ไม่เป็นไปตามความคิดเห็นและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
4. สภาพการทำงาน
5. เงินเดือน
6. ความมั่นคงปลอดภัย

ปัจจัยทั้งสองนี้เป็นอิสระแก่กัน ปัจจัยกระตุ้น เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ถึงแม้จะมีองค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรคำนึงปัจจัยเหล่านี้ในการบริหารแล้วนำมาปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ร่วมงาน

แนวคิดของคูเปอร์ (Cooper, 1985 : 31-33) ทฤษฎีนี้ถือว่า ความต้องการในการทำงานดังกล่าว เป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการตามแนวคิดของคูเปอร์ แบ่งออกเป็น 7 ประการ คือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้าง เงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไป - กลับรวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**ทฤษฎีความต้องการของ แมคเคลแลนด์ (McClelland)**

ความต้องการของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรวิรัตน์ และคณะ 2541 : 116) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้ โดยอาศัยชีวิตและ



การที่บุคคลมุ่งที่ต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ความต้องการเพื่อความสำเร็จเป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทายและเยี่ยมยอด

ความต้องการเพื่อความผูกพัน ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น ความต้องการอำนาจ เป็นความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่น ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ความต้องการอำนาจ แมคเคลแลนด (McClelland) และทีมงานผู้วิจัย ได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมเช่นนี้ จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชนชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการความผูกพัน บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูง จะพอใจในการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกของกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พยายามให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจ อันดีจากสังคม ที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาที่รุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนัน พยายามที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จรวดเร็วและมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีการแก้ไข ปัญหาให้ดีที่สุด

#### ทฤษฎีการจูงใจของเทย์เลอร์ (Taylor)

แนวทฤษฎีของเทย์เลอร์ (2540 : 228 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 128) ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับบุคคลในที่ทำงาน ดังนี้

ปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารมิใช่ปัญหาของพนักงานคนงานจะมีความรู้สึกในทางที่ผิดในกรณีที่ถ้าเขาทำงานรวดเร็วเกินไปพวกเขาจะกลายเป็นคนว่างงานคนงานที่มีแนวโน้มธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ใช้ความสามารถที่เต็มที่หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือ การหาคนทำงานให้เหมาะสมกับงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ ทำการฝึกอบรมเขาด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรเกี่ยวข้องกับระบบของผลตอบแทนหรือระบบของการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วยและการออกแบบงานให้มีวิธีการที่ดีที่สุด

ถึงแม้ว่าทฤษฎีของเทย์เลอร์ จะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้มาเป็นเวลานานพอสมควรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มยอมรับว่าแนวทางดังกล่าวมีข้อเสียหลายประการซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

การมีทัศนคติเกี่ยวกับคนงานทุกคนว่าเป็นคนเกียจคร้าน จะต้องมีการบังคับ บัญชาอย่างใกล้ชิดและถูกจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียว เป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง คนงานบางคนอาจจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด คนงานจะถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยปัจจัยอื่นๆอีกหลายอย่างแทนที่จะเป็นเงินแต่เพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้ได้แก่ความสำเร็จ การยกย่องนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือโอกาสก้าวหน้าและความเจริญของงานส่วนบุคคล เป็นต้น

#### ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจของวูม (Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจของวูม Vroom (2540 : 118 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 120) เป็นทัศนคติที่เชื่อถือการได้อภิปรายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นเป็นผลงานของนักจิตวิทยาชื่อ วูม (Vroom) ซึ่งถือว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในกรณีนี้เป็นความคิดของ ลูเธอร์ (Luther) กล่าวว่าทุกสิ่งที่ได้กระทำไปเป็นการกระทำด้วยความคาดหวัง

ทฤษฎีของวูม คือ การจูงใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม(อาจจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ)ถูกด้วยความเชื่อมั่นจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทฤษฎีของวูม เป็นไปตามสมการต่อไปนี้ คือ อำนาจ (Force) = คุณค่าความพึงพอใจในผลลัพธ์ x ความคาดหวัง อำนาจเป็น จุดแข็งของการจูงใจบุคคล คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เป็นจุดแข็งของความพอใจในบุคคลในผลลัพธ์ ความคาดหวัง เป็นความน่าจะเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่าง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อบุคคลมีเป้าหมายเฉพาะอย่างไม่แตกต่างกัน คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ เท่ากับศูนย์ มีผลลัพธ์ เป็นลบเมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผลลัพธ์ก็คือ ไม่มีการจูงใจนอกจากนี้บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าความคาดหวังเป็นศูนย์หรือติดลบ

#### ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

แมกเกรเกอร์ McGregor. 2540 : 226 ; อ้างถึงใน วิชัย ครอบงุมศิริ. 2541 : 17) ศาสตราจารย์ทางด้านบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ซึ่งเป็นนักค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ ได้เขียนหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise) ได้เปรียบเทียบให้เห็นสองลักษณะที่แตกต่างกันอย่างตรงข้าม โดยตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎี X คามทฤษฎีนี้ ตั้งสมมติฐานว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาค้างนี้ คือ

1. คนโดยเฉลี่ยมีสุขภาพความเครียดสูง ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยกับการทำงานนั้นๆ

2. ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

3. คิดถึงแต่ตนเอง ไม่คำนึงถึงความต้องการขององค์กร

4. จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง

5. มีความต้องการในเรื่องความมั่นคง

ดังนั้นเพื่อให้คนเหล่านี้ทำงานได้สำเร็จตามกำหนด จึงต้องใช้วิธีบังคับควบคุมตั้งการอย่างใกล้ชิดหรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษเมื่อทำผิด และให้รางวัลเมื่อทำดี การปกครองในลักษณะนี้จึงต้องทำแบบเผด็จการใช้อำนาจความกลัว เป็นเครื่องมือในการควบคุมและผลักดันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทฤษฎี Y ตามหลักทฤษฎีนี้ ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ตรงข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานตามปรกติราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน

2. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับบัญชาข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในองค์กร เพื่อที่จะทำให้คนเหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จึงควรเปิดโอกาสให้เขาใช้ความสามารถของคนอย่างเต็มที่ที่เขาควบคุมตัวเองและใช้ความคิดริเริ่มต่างๆ จากการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เขาทำงานจากแรงผลักดันหรือความต้องการของเขาเอง ซึ่งหมายถึงการชักจูงให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จึงควรเปิดโอกาสให้เขาใช้ความสามารถของคนอย่างเต็มที่ที่เขาควบคุมตัวเองและใช้ความคิดริเริ่มต่างๆ จากการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เขาทำงานจากแรงผลักดันหรือความต้องการของเขาเอง ซึ่งหมายถึงการชักจูงให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป จากข้อคิดเห็นที่ว่า พฤติกรรมของนักบริหารในการใช้ วิธีการจงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเป็นอย่างทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาทบทวนแนวความคิดและทัศนคติ ของตนเองต่อผู้ปฏิบัติงานและหาทางพิสูจน์ทัศนคติของตนต่อผู้ปฏิบัติงานของเขาว่าเป็นเช่นที่เขา เชื่อหรือไม่ และเขาใช้วิธีการจงใจที่เหมาะสมกับคนของเขาแต่ละคนที่มีพฤติกรรมในการทำงาน แตกต่างกัน

### การบริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจ

#### ความหมายของการบริหารโรงเรียน

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหารมีอยู่สองคำคือ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) การบริหารมักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการส่วนคำว่าจัดการใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนเราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า “ผู้บริหาร” ในขณะที่บริษัทห้างร้านใช้เรียกตำแหน่งเป็น “ผู้จัดการ” เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์สาธารณะและจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า “ผู้บริหารการศึกษา” หากปฏิบัติงานเป็นหัวหน้า ในสถานศึกษาเรียกว่า “ผู้บริหารโรงเรียน”

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของ “การบริหาร” ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งดังต่อไปนี้  
 วิจิตร ศรีสขาน (2542 : 120 – 121) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สำหรับการบริหารในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่งมีลักษณะเป็นศาสตร์โดยสมบูรณ์ เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่นๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษามุ่งองค์แห่งความรู้หลักการและทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์การบริหารจึงเป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้โดยได้นำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติให้เหมาะกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน

โซฮา ระกาศรี (2549 : 1) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชนไว้ คือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการต่างๆ จัดสรรทรัพยากรซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด ผลผลิต ที่ได้จากการบริหารงานโรงเรียนคือ ประสิทธิภาพของนักเรียนมีคุณสมบัติพึงประสงค์ของสังคม

วิล ฌนวิวัฒน์ (2541 : 16) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมไป

หวน พันธุพันธ์ (2552 : 1 - 2) โดยดูจากคำว่า การบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย คำสำคัญ 2 คำ ก็คือ คำว่า การบริหาร (Administration) และ การศึกษา (Education) ดังนั้นจะขอแยกความหมายของคำทั้งสองนี้ก่อน ความหมายของ คำว่า “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้ายๆกันและแตกต่างกัน ขอยกตัวอย่างสัก 6 ความหมาย ดังนี้ การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration ) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 2)

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตน ดำรงชีวิตอยู่หรือการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม หรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหาร เป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหาร ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน เป็นคน ดี เก่ง และมีความสุข

## แนวทางการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ

### มีนักการศึกษาได้ให้แนวทางการบริหาร โรงเรียนดังนี้

กาญจน์ เรืองมนตรีและธรินธร นามวรรณ (ม.ป.ป., 5-6) สถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท มีภารกิจหลักที่สำคัญคือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวัง ซึ่งเป็นคุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ทักษะ ความสามารถ สุขภาพกาย สุขภาพจิต คือลักษณะในด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม และคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะเหล่านี้ล้วนเป็นความคาดหวังโดยการกำหนดไว้ในหลักสูตร คาดหวัง โดยสถานศึกษา คาดหวังโดยผู้เรียน ตลอดจนคาดหวังโดยชุมชนและสังคม ดังนั้นสถานศึกษา จึงต้องพยายามดำเนินงานให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ การดำเนินงานให้ได้ผลดังกล่าว ต้องอาศัยการดำเนินการที่ถูกต้องประกอบด้วยหลักวิชาการศึกษา การทำงานที่เป็นระบบ มีความตระหนักว่า ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอและอาศัยความตั้งใจจริง

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 118 ; อ้างถึงใน อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2550 : 151-155) กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนว่าเป็น การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ภารกิจของการบริหารโรงเรียนจึงกว้างขวางและมีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน ปัจจุบันได้มีการจัดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานโรงเรียนออกเป็น 4 ด้านดังนี้

#### 1. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

##### 1.1 วัดดูประสงค์

วัดดูประสงค์ของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีดังนี้

1.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.2 เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และรองรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก



1.1.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัด  
ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน  
และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการ  
เรียนของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง

## 1.2. ขอบข่าย / ภารกิจ

ขอบข่าย / ภารกิจของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.2.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการศึกษา
- 1.2.4 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.2.5 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.2.6 การนิเทศการศึกษา
- 1.2.7 การแนะแนวการศึกษา
- 1.2.8 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.2.9 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.2.10 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.2.11 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร  
หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมี  
ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้  
จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อ  
ผู้เรียน

### 2.1 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา มีดังนี้

2.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณอย่างมีอิสระ และคล่องตัว  
โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.1.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.1.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ  
และมีประสิทธิภาพ

2.2. ขอบข่าย / ภารกิจ

ขอบข่าย / ภารกิจของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาประกอบด้วย

2.2.1 การจัดทำและเสนองบประมาณ

2.2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

2.2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2.2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1.4 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

2.2.1.5 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.2.1.6 การโอนเงินงบประมาณ

2.2.3 การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงาน

2.2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.2.3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.2.3.3 การจัดการทรัพยากร

2.2.3.4 การระดมทรัพยากร

2.2.3.5 การจัดรายได้และผลประโยชน์

2.2.3.6 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.2.3.7 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.2.5 การบริหารการเงิน

2.2.3.8 การเบิกเงินจากคลัง

2.2.3.9 การรับเงิน

2.2.3.10 การเก็บรักษาเงิน

2.2.3.11 การจ่ายเงิน

2.2.3.12 การนำส่งเงิน

2.2.3.13 การกักเงินไว้เบิกเหลือปี

2.2.6 การบริหารบัญชี

2.2.3.14 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.2.3.15 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.2.3.16 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.2.3.17 การจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา

2.2.3.18 การจัดหาพัสดุ

2.2.3.19 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อ

จัดจ้าง

2.2.3.20 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### 3. การบริหารบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีศระภายใต้ระเบียบกฎหมายเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 3.1 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารบุคคลในสถานศึกษา มีดังนี้

3.1.1 เพื่อส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1.2 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

3.1.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 3.2 ขอบข่าย / ภารกิจ

ขอบข่าย / ภารกิจของการบริหารบุคคลในสถานศึกษาประกอบด้วย

3.2.1.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2.1.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.2.1.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

### 3.2.1.4 วินัยและการรักษาวินัย

### 3.2.1.5 การออกจากราชการ

## 4. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักให้การสนับสนุนส่งเสริมและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาดมหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 4.1 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษา มีดังนี้

4.1.1 เพื่อให้การบริการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1.2 เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

### 4.2 ขอบข่าย / การกิจ

ขอบข่าย / การกิจของการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาประกอบด้วย

4.2.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ

4.2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร และการบริหาร

ทั่วไป

4.2.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.2.10 การรับนักเรียน

4.2.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

4.2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.2.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.2.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.2.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.2.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.2.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.2.18 งานบริการสาธารณะ

4.2.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based Management : SBM)**

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2550. 1-7) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากกระแสการบริหารแนวใหม่ในทางธุรกิจที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลักดันให้มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุด ในทางการศึกษาได้มีกระแสการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เมื่อประเทศไทยมีนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยได้กำหนดสาระเกี่ยวกับการศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 การดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาเริ่มเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ และการใช้ประชาชนและสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ สนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด แนวทางดังกล่าวเป็น หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเองและหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป หลักการมีส่วนร่วมได้กำหนดให้การบริหารสถานศึกษาใช้หลักการให้สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยบริหารในรูปคณะบุคคล เรียกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ตามมาตรา 40 มีตัวแทน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่กำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำ และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น รายงานผลการจัดการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีอำนาจหน้าที่อื่น ที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางใน 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากจะยึดหลักการของ SBM และแนวทางตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติแล้ว เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งคือ ภาวะเอื้อยที่จะนำสู่การปฏิบัติ จะต้องมีความชัดเจนนำไปปฏิบัติได้และจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารการศึกษาต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

#### แนวคิดและหลักการ SBM

##### สาระสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 1) ได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

#### 1. ความเป็นมา

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดในการบริหาร โรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น แนวความคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจของผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการศึกษาของรัฐ มีการศึกษาและผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจน และต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานครอบคลุมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา แพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ รวมทั้งกำลังจะถูกนำมาใช้ในประเทศไทยตามสาระบัญญัติของ



พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 40 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2545 เป็นต้นไป

## 2. แนวความคิดพื้นฐาน

แนวคิดเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจาก หลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนการสอน ปรับไปสู่การบริหาร โดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

## 3. ความหมาย

จากการประมวลแนวความคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ จำนวนมาก อาจสรุปได้ว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

## 4. หลักการ

หลักการสำคัญในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทั่วไป ได้แก่

4.1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

4.2 หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

4.3 หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการร่วมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อ

ประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่าง ๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4.4 หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

4.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ลึกกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีส่วนร่วมในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

#### 4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาท

หลักรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาท (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจาก ทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด ทัศนคติของครู และผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีเท่า ๆ กันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

- 4.1. กระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการ โรงเรียนอย่างแท้จริง
- 4.2. ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชน
- 4.3. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศตรงกัน
- 4.4. บุคลากรในสำนักงานเขตการศึกษาและในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรม หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 4.5. ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการ โรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจสั่งการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น
- 4.6. ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พัฒนาความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี
- 4.7. ผู้บริหารคณะกรรมการ โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
- 4.8. มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหาร และจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ในคณะกรรมการ โรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ การขัดแย้งระหว่างผู้บริหารครู และคณะกรรมการโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่กล่าวถึงประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในประเทศ ต่าง ๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ อิสราเอล และสหราชอาณาจักร พบว่า

1. ในประเทศเหล่านั้นต่างประเทศมีปัญหาความไม่พึงพอใจในคุณภาพการศึกษา จึงได้หาทางปรับปรุงและพัฒนาและต่างใช้วิธีการ ปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
  2. ในการดำเนินกระจายอำนาจการศึกษาได้ลดบทบาทในส่วนกลาง คือ รัฐบาลกลาง กระทรวงศึกษาธิการ หรือมลรัฐ ให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายการสนับสนุนทรัพยากร กำหนดมาตรฐานและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยมอบอำนาจเกือบทั้งหมดไปให้ โรงเรียนดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา โดยในบางประเทศมีเขตการศึกษาเป็นหน่วยงานเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับสถานศึกษา
  3. ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจในการศึกษามากขึ้นเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบต่องานมากขึ้น
  4. ยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างจริงจังว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมากน้อยเพียงไร แต่ก็พบว่า การบริหารรูปแบบนี้ไม่มีผลทางการเรียนลดลงสิ่งที่เห็นได้ชัดก็คือ อัตราการออกกลางคันของนักเรียนลดลง อัตราการเรียนต่อสูงขึ้น
  5. ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการศึกษา อยู่ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง บางประเทศ เช่นออสเตรเลีย นายกรัฐมนตรีได้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาด้วยและทุกประเทศล้วนแต่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศทั้งสิ้น
- การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ**

เชดคักดี สุภ โสภณ (2549 : 1-4) โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนา ระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อมูลสารสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่างๆของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญๆที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆหลายประการ เช่น ความสับสนในสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับ

กระแสนวัตกรรม โดยขาดการยั้งคิด จนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่คิงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่โลกต้องการคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ตระหนักถึงสภาพปัญหาจากบริบทของสังคมที่เกิดขึ้นนั้นจึงกำหนดแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

#### การบริหารคน

บุคคลในหน่วยงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “บุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร” เพราะบุคคลเป็นผู้ดำเนินการกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการต่างๆ ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งนั้น ข้าพเจ้ายึดหลักในการปฏิบัติงานให้การบริหารงาน แบบ Cherdasak Style ประกอบด้วย

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต ข้าพเจ้าได้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดความศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวที่ว่า “แบบอย่างที่ดีย่อมอยู่เหนือคำสอนอื่นใด”
2. มีความยุติธรรม ข้าพเจ้าได้บริหารงานด้วยความเสมอภาค ความเป็นกลาง และความยุติธรรมกับทุกคน ซึ่งทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา
3. มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน บุคลากรจะเห็นการทำงานของข้าพเจ้าที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน คือ การไปทำงานที่โรงเรียนตั้งแต่เช้า ประมาณเวลา 6.00 น.ทุกวันเป็นเวลาเกือบ 28 ปีที่รับราชการ ข้าพเจ้ายึดหลักว่า “สอนให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น”
4. มีความรับผิดชอบสูง มีความรับผิดชอบคือ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะความรับผิดชอบทำให้งานประสบความสำเร็จ แม้ในบางครั้งงานที่สำคัญของโรงเรียนเกิดความผิดพลาด แต่ข้าพเจ้าก็รับผิดชอบแทนโดยไม่โยนความผิดไปให้คนอื่น
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดใหม่ แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ เช่น โครงการแลกเปลี่ยนนักเรียน โรงเรียนสงวนหญิงและโรงเรียนในรัฐเทสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย เป็นโรงเรียนแรกในประเทศไทยและเป็นโรงเรียนเดียวในเอเชีย และได้รับเชิญให้เป็นผู้บริหาร กิตติมศักดิ์ เป็นสมาชิกสมาคมผู้บริหารแห่งรัฐเทสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย คนแรกของประเทศไทยและคนแรกของทวีปเอเชีย เป็นต้น
6. มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งข้าพเจ้าเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา จนกระทั่งมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งเป็นที่ชื่นชมแก่ครู ผู้ปกครองและชุมชน ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จด้านการจัดการศึกษา การช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ได้รับรางวัลต่างๆ เช่น นิสิตเก่าดีเด่น คณะครุศาสตร์ ภาควิชาบริหารจุฬามหาวิทยาลัย ปี 2545