

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มโรงเรียนที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. การบริหารงานโรงเรียน
 - 1.1 ความหมายของงานบริหารโรงเรียน
 - 1.2 ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน
 - 1.2.1 การบริหารงานวิชาการ
 - 1.2.2 การบริหารงานบุคคล
 - 1.2.3 การบริหารงานงบประมาณ
 - 1.2.4 การบริหารงานทั่วไป
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 2.3 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจ
 - 2.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ
3. บริบทกลุ่มโรงเรียนที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารงานโรงเรียน

1. ความหมายของงานบริหารโรงเรียน

งานบริหารโรงเรียนในความหมายแคบๆ หมายถึง งานของผู้อำนวยการหรือหัวหน้าสถานศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในระเบียบการกำหนดตำแหน่งของผู้บริหาร ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายของงานบริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ในระบบการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารคือ กลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับโรงเรียนว่า ภายใต้งบเงินของทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ) ที่มีอย่างจำกัด โรงเรียนควรดำเนินการในทิศทางใด

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 22-28) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการในระบบโรงเรียน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมชุมนุมสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในด้านการวางแผน การบริหาร งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ งานบริการต่างๆ และงานอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนซึ่งมีดัชนีชี้วัดสภาพความสำเร็จที่สำคัญ ดังนี้

- (1) เป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์
- (2) รูปแบบการดำเนินงานและการจัดการ
- (3) แผนการดำเนินงาน
- (4) สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่
- (5) บุคลากร
- (6) การสนับสนุนและการนิเทศ
- (7) การติดตามและประเมินผล
- (8) ระบบข้อมูลสารสนเทศ
- (9) การสื่อสาร ประสานงานและการประชาสัมพันธ์

เกษนพงษ์ สุมาลัยโรจน์ (2550, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ กำกับ ควบคุมดูแล ติดตามประเมินผล แก้ไขปัญหา พัฒนางานด้านต่างๆ เพื่อให้

การปฏิบัติงานเหล่านั้นเป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากที่นักการศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การจัดการภายในโรงเรียนเกี่ยวกับงานและกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระบบของโรงเรียนให้เป็นอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีฝ่ายบริหารเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม แก้ไขและปรับปรุงให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินการ การจัดการเกี่ยวกับงานต่างๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรครู นักเรียน หลักสูตร อุปกรณ์การเรียน กิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ ในเรื่องการบริหารงานของแต่ละโรงเรียนนั้นผู้บริหารมักจะจัดระบบงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือถ้ามีส่วนต่างกันบ้างก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะการบริหารงานและความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน ในการบริหารงานโรงเรียนผู้วิจัยได้ยึดหลักการบริหารโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32-73)

2.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการ ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด อันได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและรวมถึงการอบรมศีลธรรมจรรยา และความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้เป็นคนดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32-38) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้ คือ

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- (4) การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษา
- (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- (6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- (7) การนิเทศการศึกษา
- (8) การแนะแนวการศึกษา

- (9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการภายในสถานศึกษา
- (10) การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน
- (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- (12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 127) ระบุขอบข่ายของงานด้านวิชาการว่าประกอบด้วยงานต่อไปนี้

(1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนต่างๆ ล่วงหน้า

(2) การจัดดำเนินเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดเอกสารแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกงาน

(3) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด

(4) การวัดและการประเมินผล เป็นกระบวนการที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน

หนุองาง สมสมัย (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ใช้บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจและพัฒนาคุณลักษณะให้เป็นที่พึงประสงค์ โดยจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนจากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การประสานความร่วมมือจากองค์กรภายนอก การวิจัยแนะแนว รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กระทรวงกำหนด

2.2 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถมีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงาน และขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนา

และการบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากการงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 51-63) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้ คือ

- (1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- (2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- (4) วินัยและการรักษาวินัย
- (5) การออกจากราชการ

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์ (2542, หน้า 139) ให้ความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีขอบข่าย 3 ขั้นตอน คือ

- (1) ก่อนการรับบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่
 - (1.1) การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัว

บุคคล

- (1.2) การวางแผนกำลังคน
- (1.3) การกำหนดตำแหน่ง
- (1.4) การกำหนดเงินเดือน
- (1.5) การสรรหาบุคคล
- (2) ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่
 - (2.1) การทดลองปฏิบัติงาน
 - (2.2) การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - (2.3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
 - (2.4) การพัฒนาบุคลากร
 - (2.5) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
 - (2.6) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่สมาชิก
- (3) การพ้นจากหน้าที่ของบุคลากร ได้แก่

- (3.1) การให้ออกจากงาน
- (3.2) การพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

ประจักษ์ โพธิ์วัด (2548, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุแต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงานและขณะปฏิบัติงานก็

ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนา และการบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากการงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

หลุยส์ สมสมัย (2550, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรถือเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดใน 4M's ซึ่งมีคน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) ผู้บริหารจะต้องจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นจะทำให้เจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการของโรงเรียน

จากที่นักการศึกษากล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาดูแลในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดวินัยและการรักษาวินัย การให้พ้นจาก งานหรือตำแหน่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

2.3 การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง งานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายหรือตามที่ต้องการ งานบริหารงบประมาณโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39-50) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงาน ดังนี้คือ

- (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน

(6) การบริหารบัญชี

(7) การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 201) แบ่งงานงบประมาณโรงเรียนไว้
ดังนี้

(1) งานการเงินบัญชีและงบประมาณ ได้แก่ งานการรับและการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย การควบคุมและการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีของสถานศึกษารวมถึงการจัดทำงบประมาณประจำปี

(2) งานสารบรรณ เป็นงานที่ติดต่อโต้ตอบทางลายลักษณ์อักษรกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการติดต่อทางจดหมาย การใช้โทรศัพท์ โทรเลข ตลอดจนการเก็บหลักฐานการติดต่อและประสานงานการติดต่อนั้น

(3) งานเอกสารการพิมพ์ ได้แก่ การพิมพ์จดหมาย งานพิมพ์หนังสือ ตลอดจนเอกสารในงานคำสอน ตำราเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพิมพ์ข้อสอบ

(4) งานพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ ดูแลรักษา และการเบิกจ่ายควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์

(5) งานทะเบียน เป็นงานทะเบียนนักเรียนนักศึกษา การลงทะเบียน การเพิ่มการถอนวิชา ตลอดจนการออกใบรับรองต่างๆ แก่นักเรียน

(6) งานดูแลอาคารสถานที่ เป็นงานดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ

(7) งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน ได้แก่ การติดต่อกับชุมชน หน่วยงานอื่นในนามของสถานศึกษา

(8) งานด้านบุคลากร เป็นการจัดการดูแลรักษาผลประโยชน์ สวัสดิการของบุคลากรในสถานศึกษา

จากที่นักการศึกษากล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การประสานและบริการงานอื่นๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอันประกอบไปด้วย การจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การเงินและบัญชี พักและสินทรัพย์ การติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานรวมถึงคอยควบคุม และตรวจสอบเกี่ยวกับเอกสารที่ติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ และการจัดการดูแลรักษาผลประโยชน์ สวัสดิการของบุคลากรในสถานศึกษา

2.4 การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดระบบบริหารองค์กร การให้บริการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ โดยมุ่งให้สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง องค์กรและชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 64-72) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานดังนี้ คือ

- (1) การดำเนินงานธุรการ
- (2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- (8) การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (10) การรับนักเรียน
- (11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- (12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (13) งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- (14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
- (16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- (17) การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน
- (18) งานบริการสาธารณะ
- (19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในหน่วยงานอื่น

พนมเทพ สังขะวรรณ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการ โรงเรียน การจัดองค์กร การจัดระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการ โรงเรียน การบริหารบุคคล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การบริหารการเงิน การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

ชาญวิทย์ วงศ์คำ (2547, หน้า 8) กล่าวถึงการบริหารงานในโรงเรียนด้านการบริหารทั่วไปว่าหมายถึง งานดูแลควบคุมทั่วไป การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การส่งเสริมประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ตลอดจนงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่นๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 14-16 อ้างถึงใน หนูอาจ สมสมัย, 2550, หน้า 23-24) กล่าวถึง การบริหารทั่วไปว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการบริหารทั่วไปดังนี้

(1) ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

(2) รับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจกรรมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองและบำรุงรักษา ใช้จ่ายและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

(4) ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

(5) ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดของข่ายและภาระงานสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ

(6.1) การบริหารงานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย

- การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา
- การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- การนิเทศการศึกษา
- การแนะแนวการศึกษา
- การพัฒนาระบบประกัน
- คุณภาพการศึกษา
- การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา
- การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว

องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(6.2) การบริหารงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย

- การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- การจัดสรรงบประมาณ
- การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ

ผลการดำเนินการ

- การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- การบริหารการเงิน
- การบริหารบัญชี
- การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

(6.3) การบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

- การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- วินัยและการรักษาวินัย
- การลาออกจากราชการ

(6.4) การบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

- การดำเนินงานธุรการ
- งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- การรับนักเรียน
- การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร
- งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน
- งานบริการสาธารณะ
- งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในหน่วยงานอื่น

จากที่นักศึกษากล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการจัดองค์กร การวางแผนปฏิบัติการ จัดบรรยากาศในโรงเรียน การจัดระบบสารสนเทศ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การควบคุมงานทั่วไปรวมถึงการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรพร้อมในการปฏิบัติงานและคุณภาพของการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับแรงจูงใจในความหมายทางจิตวิทยามีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ที่สำคัญ ดังนี้

ทองใบ สุคชารี (2543, หน้า 219) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ปรียาพร วงสอนทรโรจน์ (2544, หน้า 111-112) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ชั่วครู่ให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการความพยายามของบุคคลในปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

เจียรนัย จิระโร (2544, หน้า 30) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ทำให้บุคคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปราณี รามสูต (2546, หน้า 236) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของงาน

บุญใจ ศรีสถิตยัณราษฎร (2550, หน้า 269) ให้ความหมาย แรงจูงใจ ว่าเป็นแรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา

Luthans (1992, p. 147 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, หน้า 27) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนามาจากทฤษฎีใหญ่ๆ อยู่ 2 ทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นความสำคัญ

ของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงานและทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจ การเลือกงาน ซึ่งสามารถยกตัวอย่างทฤษฎีตามแบ่งไว้ได้ดังนี้

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories)

2.1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of need) ซึ่ง ปราณี งามสุด (2546, หน้า 205 - 208) ได้รวบรวมไว้และมีรายละเอียดของทฤษฎี ดังนี้

(1) ความต้องการทางสรีระ (Physical or biological needs) คือ ความต้องการการตอบสนองความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกาย เช่น การเคลื่อนไหว การดมกลิ่น การฟัง การสัมผัสทางผิวหนังและความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) คือ ความต้องการการคุ้มครอง ปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตรายและความต้องการหลุดพ้นความกังวล

(3) ความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ (Love and Belongingness) คือ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัวและมีความรัก มีความผูกพันกับผู้อื่น ซึ่งความต้องการระดับนี้เป็นความต้องการทางครอบครัว

(4) ความต้องการศักดิ์ศรี เกียรติยศ การยอมรับจากผู้อื่น (Esteem needs) คือความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดังและความต้องการได้รับความรู้สึกดีจากคนอื่น

(5) ความต้องการตระหนักรู้ เข้าใจสรรพสิ่ง (Need to know and understand) คือการอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีทักษะประสบการณ์

(6) ความต้องการทางสุนทรียะ ความดีงาม (Aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการการบรรลุด้านความดี ความงาม คุณธรรมและความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

(7) ความต้องการด้านการได้ใช้ความสามารถสูงสุดแห่งตนหรือต้องการตระหนักในศักยภาพส่วนตน (Self-Actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ มักเรียกกันว่า ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องเสริมสร้างให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในขั้นแรก เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับ “ประสบการณ์สูงสุด”

2.1.2 ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (1972 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 307-310) เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ซึ่งได้ ปรับปรุงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการ 3 ระดับ ดังนี้

(1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะต้องสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไปได้แก่ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย

(2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

(3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

2.1.3 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (McClelland, 1961, pp. 159-167) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน ต้องการทำให้ผลงานปรากฏชัดเจน ต้องการความก้าวหน้า และอยากให้งานบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

(2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการมีที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น อยากเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

(3) ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่ต้องการมีอิทธิพล และครอบงำเหนือผู้อื่น หรือคอยชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

2.1.4 ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg & Barbarta, 1959, pp.113-115) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน ซึ่งเขาพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

(1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสำเร็จในชีวิต (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโต (Growth)

(2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายได้ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัวและ ความมั่นคงในงาน

2.1.5 ทฤษฎีERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (อ้างอิงใน Vroom, 1995) เคลย์ตันแอลเดอร์เฟอร์ ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ใหม่ จึงเหลือแรงจูงใจเพียง 3 ระดับ ดังนี้

(1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต

(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ

(3) ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่แสวงหาโอกาสในการเอาชนะ ความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะเห็นว่ามียุทธศาสตร์หลายทฤษฎีและมีหลายระดับที่แตกต่างกันไป ส่วนในแต่ละทฤษฎีในแต่ละระดับจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในแต่ละบุคคลซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่อไป

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่ด้วยกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎีแรงจูงใจที่ด้วยกระบวนการจะให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับความนึกคิดซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ทฤษฎีนี้ได้แก่ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom ได้แก่ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectation theory) ซึ่ง Vroom (1995, pp. 91-103) อธิบายว่า ทฤษฎีนี้ได้มาจากการศึกษาด้านจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรซึ่งพบว่า บุคคลจะกระทำการสิ่งใดก็ตามก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

- (1) ผลตอบแทนที่ได้รับ
- (2) ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ
- (3) ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น
- (4) โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

ในทฤษฎีของ Vroom นั้น การที่มนุษย์จะเลือกหรือตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่งนั้นจะมีแรงจูงใจหรือสาเหตุโดยอาศัยเหตุผลหรือปัจจัยหลายๆ อย่างประกอบกันมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจจะเห็นว่ามีความหมายหลายทฤษฎีแต่ผู้วิจัยสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg & Barbarta, 1959, หน้า 113-115) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน ซึ่งจะพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

(1) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมี จึงจะทำให้คนงานยอมทำงาน แต่ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เข้าทำนองเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจที่จะมาทำงาน และที่เรียกกันว่าปัจจัยค้ำจุนก็เพราะว่า ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไปคนงานก็อาจมาทำงานแต่ทำด้วยความไม่เต็มใจ สภาพเช่นนี้เองที่ทำให้คนงานคนนั้นเกิดอาการสุขภาพจิตเสื่อมได้ในเวลาต่อไปปัจจัยเหล่านี้ คือ มีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Company policy and administrations) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations) สภาพการทำงาน (Working conditions) เงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Salary and benefit) ความมั่นคง (Security) มีรายละเอียดดังนี้

(1.1) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีทักษะเฉพาะในการบริหาร มีการบริหารที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจของคนทุกฝ่ายและในด้านการกำหนดนโยบายต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคนและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้นอกจากนั้นถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย เขาก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นให้สำเร็จมากยิ่งขึ้น หากบุคคลในองค์การไม่เข้าใจแจ่มชัดถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของเขา รวมทั้งไม่เข้าใจมาตรฐาน และเป้าหมายของงานแล้วย่อมมีความสับสน เพราะว่าปฏิบัติไม่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

(1.2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์การในฐานะที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานหนึ่งๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องอยู่ล้อมรอบและบุคคลเหล่านั้นต่างก็อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตน

ให้แตกต่างกันไปตามสถานภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างฉันทมิตรมีกิริยาจากที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีมีความสามัคคีปรองดอง

(1.3) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความยุติธรรมในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ การให้ความมั่นใจว่าจะไม่ประสบสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ การขจัดความกลัว สร้างความมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้น มีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา

(1.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงานหรือสถานที่ทำงาน ตลอดจนความปลอดภัย และสุขภาพในการทำงาน การป้องกันอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงาน อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน มีการใส่ใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัย และสุขภาพ ตลอดจนการจัดองค์ประกอบในการทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่นๆ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมาก งานที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีมักจะทำให้คนงานท้อแท้ ในที่สุดจะทำให้เบี่ยงเบนในการทำงาน

(1.5) รายได้ หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน ตลอดจนการได้รับเงินค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่างๆ จากหน่วยงานเพราะเงินเดือนหรือรายได้อื่นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาคคนให้อยู่กับองค์การ แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักในการสร้างแรงจูงใจถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริม เงินเดือนคืออย่างเดียวไม่ได้ทำให้คนงานทำงานหนักขึ้นแต่ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไป หรือเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้คนงานลดน้อยลงขณะนั้น การได้รับเงินเดือนหรือเงินรายได้อื่นที่พอเหมาะกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของคนในองค์การ

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดีเป็นสิ่งที่จูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่คนจะถูจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบด้านการกระตุ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในทางบวก มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ถ้าหากขาดปัจจัยด้านนี้ไปก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ

ในชีวิต (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) มีรายละเอียดดังนี้

(2.1) ความสำเร็จในการทำงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มใจในความสำเร็จของงาน เมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาคำถามต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปตามความต้องการ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ และเป็น การกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

(2.2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญ วิธีการที่จะทำให้เราเกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้ ก็คือ การที่บุคคลอื่นให้คำยกย่องชมเชยคำยกย่องชมเชยถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวก คนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอไม่ว่าอยู่ในฐานะใด และตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

(2.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ทำทลายความสามารถต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความยากง่ายและกว้างขวางและเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นคว้าหาสิ่งใหม่ แบบใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจงานที่ทำทลายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน ส่วนงานที่ไม่ทำทลายจะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย นำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูงและส่งผลไปในรูปของการลางาน ขาดการทำงานและอาจมีการลาออกจากงานได้

(2.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบ หรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการให้อำนาจการได้รับความไว้วางใจขึ้นมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองรวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

(2.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง จะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้น ไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันหรือมีชีวิตชีวาในการทำงานเป็นเครื่องปร่งทำให้เกิดรสชาติในการทำงาน

3. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องเข้าใจทั้งแรงจูงใจภายในและจูงใจภายนอก ด้วยเหตุนี้จึงมีนักการศึกษาให้แนวคิดไว้มากมาย ดังนี้ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 136) ได้แบ่งการสร้างแรงจูงใจไว้ ดังนี้

(1) การสร้างแรงจูงใจ โดยใช้วิธีเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลคือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษ เป็นเครื่องจูงใจสำคัญตามวิธีการ ดังนี้

(2) การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะ เทคนิค โดยการสร้างสัมพันธอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานมีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

(3) การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์กรอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

(4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยการวัดผลได้และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดีเช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

(5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 343-348) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือ จัดหาสิ่งจูงใจเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์หรือพนักงานในองค์กร ได้แก่

(1.1) ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา จัดให้มีห้องทำงานที่ถูกสุขลักษณะ แจกชุดปฏิบัติงาน จัดที่อยู่อาศัยให้ ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลของตนและครอบครัวได้ จัดอาหารกลางวัน หรือจ่ายเบี่ยอาหารกลางวันให้

(1.2) ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย โดยจัดระบบบริหารงาน ด้วยระบบคุณธรรม ให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน และจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน (Safety first) เช่น จัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานทางด้านเสียง ด้าน กลิ่น และด้านแสง เป็นต้น

(1.3) ความต้องการด้านสังคม จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีให้พนักงาน ได้รับรู้ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวขององค์กร ถือว่าได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้พนักงาน ได้มีเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีกิจกรรม นันทนาการให้พนักงานได้รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

(1.4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดประกวดพนักงานดีเด่นและจัดทำ ป้ายประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน หรือประจำปี

(1.5) ความต้องการความสำเร็จ จัดมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เขาทำงานสำเร็จ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจ ยอมรับนับถือตนเอง และตั้งใจ ทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และในบางกรณีอาจส่งไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมประชุมสัมมนา เพื่อนำ ความรู้มาพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกทางหนึ่ง

(2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์

(2.1) ความต้องการดำรงชีวิต จัดสนองความต้องการด้านสรีระวิทยา คือ ใน เรื่องปัจจัยสี่และสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งการสนองความต้องการในด้านความมั่นคง และ ความปลอดภัย เพื่อให้เขามีชีวิตได้อย่างมีความสุข

(2.2) ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ จัดให้มีระบบการติดต่อ สื่อสารที่ดีจัดให้มีจดหมายข่าว หรือเสียงตามสายให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร ด้วย และอาจจัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงานได้สังสรรค์กันตามความเหมาะสม

(2.3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า จัดระบบการพัฒนาบุคลากร พนักงานให้ ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม และประชุมสัมมนา และสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

(3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ได้แก่

(3.1) ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

- (3.2) ความพึงพอใจในการได้รับการยกย่องชมเชย
- (3.3) ความพึงพอใจจากการได้รับมอบหมายงานที่พอใจ
- (3.4) ความพึงพอใจจากการได้รับความไว้วางใจ
- (3.5) ความพึงพอใจจากโอกาสก้าวหน้า
- (3.6) ความพึงพอใจจากการได้รับการพัฒนา
- (3.7) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้านการกำหนดนโยบาย
- (3.8) ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดระบบนิเทศงานที่ดี
- (3.9) ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์

อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

- (3.10) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดสภาพการทำงานที่ดี
- (3.11) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดระบบเงินเดือนและผลประโยชน์

ที่เอื้ออำนวย

- (3.12) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการส่งเสริมสถานภาพ ให้แก่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กร

หรือพนักงานในองค์กร

- (3.13) ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการสร้างความมั่นคงในงาน และใน

องค์กร

- (4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์

ได้แก่

- (4.1) สนองความต้องการให้พนักงานได้พบกับความสำเร็จในงาน
- (4.2) สนองความต้องการให้พนักงานได้มีอำนาจเบ็ดเสร็จตามความเหมาะสม
- (4.3) สนองความต้องการให้พนักงานได้มีความรัก และผูกพันกับเพื่อน

มนุษย์

- (5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ได้แก่

- (5.1) จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกชอบในคุณค่าของผลงาน

ที่ทำและอยากตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ

- (5.2) จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานใช้ความมานะอดทน พยายามทำงาน

ให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า เขามีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะพบความสำเร็จตามความคาดหวัง

- (5.3) จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อถือในเครื่องมือวัด และ

ประเมินผลงานและระบบคุณธรรมในการทำงาน

(6) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดความเสมอภาคของอดัมส์ได้แก่ การสร้างระบบความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร เพื่อให้เขามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

(7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลોકได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน และให้พนักงานได้ทราบและถือปฏิบัติ เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น

(8) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ได้แก่ การให้การเสริมแรงเชิงบวก เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือให้โบนัสแก่พนักงานที่มีคุณภาพ และการให้การเสริมแรงเชิงลบ เช่น การลงโทษพนักงานที่ลบล้างผลงาน ทุจริต หรือเบียดบังผลประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 132) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานมี ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านงาน ได้แก่

(1.1) ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

(1.2) ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงานฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานมีความพอใจในงานแต่มีถึงร้อยละ 17 พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน สถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำจะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งทางการงาน ที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพนอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

(1.3) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็ก พนักงานมีโอกาสรู้จักกัน สร้างความคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

(1.4) โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ก็จะควบคุมได้ง่ายขึ้น เป็นต้น

(2) ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่

(2.1) ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคงแม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคำนึงถึงความมั่นคงของงาน มีการจ้างงานตลอดชีวิต จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการด้านความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง อีกทั้งยังก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

(2.2) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ จากการศึกษา พบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้วแนวคิดของ Kurt Lewin (1951 อ้างถึงใน วิภาวี มหารักษ์กะ, 2550) ว่า แรงจูงใจย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมในตัวมนุษย์มีแรงจูงใจภายใน ส่วนสิ่งแวดล้อมนับเป็นแรงจูงใจภายนอก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 126) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ

- (1) วิธีการเกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่ปลดออกจากงาน
- (2) วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัลจากการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว สามารถสรุปการสร้างแรงจูงใจได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การสร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลรู้สึกหรือมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งที่ต้องการให้ปฏิบัติเพื่อให้อายุจะกระทำในสิ่งต่างๆ และการสร้างแรงจูงใจภายนอก เป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการอยากปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การยกย่อง

ชมเชย การให้ชื่อเสียง เกียรติยศ การเลื่อนขั้น การเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกาย และทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

4. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ถ้าให้องค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลถึงการปฏิบัติงานนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้มีนักการศึกษาหลายท่านได้แบ่งแยกองค์ประกอบไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วอร์นีย์ ลินอักษร (2541, หน้า 114-115) กล่าวว่าแรงจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

(1) ผู้รับการจูงใจ เช่น ในชั้นเรียนผู้รับแรงจูงใจคือนักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ครูผู้สอนจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าไปดำเนินการให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่ผู้สอนต้องการ

(2) วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้เขามีความคิดคล้อยตามและลงมือปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายของการจูงใจ

(3) เป้าหมายของการจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้จูงใจมุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในตัวผู้ถูกจูงใจในขั้นสุดท้ายภายหลังที่ได้ใช้วิธีจูงใจไปแล้ว

(4) องค์ประกอบภายนอกตัวบุคคลหรือองค์ประกอบจากสถานการณ์ทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย

(4.1) ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นบุคคล กลุ่มคน สิ่งแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ต่างๆ

(4.2) ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบุคคล

(4.3) การเสริมแรงด้วยรางวัล คำชมหรือสิ่งล่อใจต่างๆ

(5) องค์ประกอบภายในตัวบุคคล ประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่

(5.1) ความสนใจและความอยากรู้อยากเห็น

(5.2) เป้าหมายที่บุคคลเป็นผู้กำหนด

(5.3) ระดับความวิตกกังวล

(5.4) ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานที่

ทำ

(5.5) ประสบการณ์ในอดีตของบุคคล

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 35) ได้แบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ 2 ประการ คือ

(1) ธรรมชาติของแต่ละบุคคล เพราะคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน มีความแตกต่างกันในสิ่งที่เป็นธรรมชาติ เช่น กรรมพันธุ์ อารมณ์ นิสัย ความต้องการ ศิวพรณ สีของนัยซ์ตา เป็นต้น แต่ธรรมชาติที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ คือ

(1.1) แรงขับ เป็นความตึงเครียดทางร่างกาย ที่ทำให้เกิดปมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้นๆ เช่น ความหิว ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการที่เป็นความประสงค์อย่างรุนแรงจนกลายเป็นโรค เป็นต้น แรงขับเหล่านี้จะต้องก่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้แรงขับหายไป ซึ่งแรงขับเหล่านี้มี 2 ประเภทด้วยกัน

(1.1.1) แรงขับภายในร่างกายหรือแรงขับปฐมภูมิ เป็นแรงขับภายในร่างกาย เช่น ความหิว กระหาย ความง่วง ความเหงา ซึ่งแรงขับเหล่านี้แต่ละคนจะมีไม่เท่ากัน

(1.1.2) แรงขับภายนอกในร่างกายหรือแรงขับทุติยภูมิ คือ แรงขับที่มาจากภายนอกในร่างกาย เช่น ความต้องการด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ สังคม ซึ่งแต่ละคนจะมีความสนใจ ความต้องการและแรงกระตุ้นมากน้อยแตกต่างกัน

(1.2) ความวิตกกังวล ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นเจตคติด้านอารมณ์หรือเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึง

(2) สถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม เช่น บ้านที่ตั้งอยู่ริมถนนใหญ่ มีคนขวักไขว่รถแล่นเสียงดัง นักศึกษาหรือบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนี้ก็มักจะไม่มีเกิดแรงจูงใจมากพอที่จะอ่านหรือท่องหนังสือได้นานๆ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจจะมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกของแต่ละบุคคล ทั้งนี้จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะทำให้แต่ละบุคคลมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานหรือสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ

ทองใบ สุคชารี (2543, หน้า 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกันสร้างสรรค์สังคม และสนใจพอใจที่ทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้เพราะเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคีมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลด อุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็น สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน จากข้อมูลเหล่านี้ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

บริบทกลุ่มโรงเรียนที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดไว้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึด เขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม โดยให้มี คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือ เลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา เอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการ ศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กรและ บุคคลต่างๆ ที่จัดการศึกษาภาคบังคับให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จึงเป็นเสมือนหน่วยอำนวยความสะดวกให้กับ สถานศึกษาและหน่วยงานจัดการศึกษาอื่นๆ ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัวมีความเป็น อิสระ สามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเป็นธรรม ตลอดจนบริหารงาน โดยองค์กรคณะบุคคลที่เรียกว่า คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีอำนาจการบริหารการศึกษา ภาคบังคับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารงานแบ่งเป็น 6 กลุ่ม 1 หน่วย 1 ศูนย์ ได้แก่

- 1) กลุ่มอำนวยการ
- 2) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

- 3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 4) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 5) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 6) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 7) หน่วยตรวจสอบภายใน
- 8) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

สำหรับโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีทั้งหมด 37 โรงเรียน ได้แก่ 1) วัดชนะสงคราม 2) วัดชนะสงคราม 3) พระตำหนักสวนกุหลาบ 4) ราชวินิต 5) ที่ปิงกรวิทยาพัฒนา (วัดโบสถ์) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 6) วัดพลับพลาชัย 7) วัดโสมนัส 8) ประถมพนทรี 9) วัดदान 10) มหาวิทยาลัยวัด 11) วัดชัยชนะสงคราม 12) อนุบาลสามเสนฯ 13) พุ่มหามาต 14) วัดเวตวันธรรมาวาส 15) สายน้ำทิพย์ 16) ดาราคาม 17) พญาไท 18) อนุบาลพิบูลเวศม์ 19) วัดอุทัยธาราม 20) พิบูลอุปถัมภ์ 21) บางบัว (เพ่งตั้งตรงจิตรวิทยาการ) 22) บ้านหนองบอน (นัยนานนท์อนุสรณ์) 23) วัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ) 24) ไทยรัฐวิทยา 75 เฉลิมพระเกียรติ 25) พระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) 26) วัดประยูรวงศาวาส 27) วัดเจ้ามูล 28) วัดสังข์กระจาย 29) วัดหงส์รัตนาราม 30) ประถมทวิธาภิเศก 31) วัดช่างเหล็ก 32) วัดอมรินทราราม 33) โฆสิตสโมสร 34) ราชวินิตประถมบางแค 35) วัดนาคปรก 36) วัดหนัง และ 37) อนุบาลวัดนางนอง ซึ่งเป็นโรงเรียนกลุ่มที่ 1 จำนวน ประกอบด้วย 12 โรงเรียน ได้แก่ 1) พระตำหนักสวนกุหลาบ 2) วัดโสมนัส 3) อนุบาลวัดปรีนัยก 4) วัดเวตวันธรรมาวาส 5) วัดชนะสงคราม 6) มหาวิทยาลัยวัด 7) ราชวินิต 8) พญาไท 9) วัดพลับพลาชัย 10) วัดชัยชนะสงคราม 11) ที่ปิงกรวิทยาพัฒนา และ 12) อนุบาลสามเสน

2. วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

3. พันธกิจ

3.1 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพและมีความเสมอภาคทางการศึกษา

3.2 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานการศึกษา

3.3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้เข้มแข็ง

3.4 ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วม

4. เป้าหมายการให้บริการ

4.1 ผู้เรียนระดับปฐมวัย มีพัฒนาการ ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมตามวัย โดยกระบวนการเรียนรู้ผ่านการเล่นการปฏิบัติจริงตามหลักการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

4.2 ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเสมอภาค ตามหลักองค์ 4 แห่งการศึกษา ทั้งด้าน พุทธิศึกษา จริยศึกษา หัตถศึกษา พลศึกษา และมีความสามารถในการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สื่อสารในชีวิตประจำวันและโลกของการทำงาน

4.3 ผู้เรียนที่เป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้มีคุณภาพตามศักยภาพ

4.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีระบบและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ การจัดการศึกษา การเรียนรู้ ทั้งเครือข่ายบุคคล องค์กร บุคคล องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยใช้ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งวิทยาการอื่น ทั้งภายในและต่างประเทศมาร่วมจัดการศึกษา

4.6 มีระบบความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในรูปแบบมิตร รูปทวิภาคี หรือรูปแบบอื่นๆ

4.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บูรณาการการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจ ตามหลักธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการบริการที่ดีสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

นงนารถ โช๊ะมณี (2551, หน้า 76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้อำนวยการ โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนขยายโอกาส อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า

(1) ฐานอำนาจของผู้อำนวยการ โรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ อำนาจพึงพา อำนาจอ้างอิง และอำนาจการมีข่าวสารข้อมูล

(2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านปัจจัยกระตุ้น อยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านปัจจัยค่าจุนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสำเร็จของงาน

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้อำนวยการ โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยรวมมีค่า $r = 0.71$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิทักษ์ อุดมชัย (2552, หน้า 108) ได้ทำการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า หน้าที่ทางการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หน้าที่ทางการบริหารด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ หน้าที่ทางการบริหารด้านการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน้าที่ทางการบริหารด้านการนำ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของขอนแก่นเขต 5 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจด้านการได้รับความสำเร็จในชีวิตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ทำ และการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับมาก การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง

หน้าที่ทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการองค์การ ด้านการนำ ด้านการควบคุม และด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้ร้อยละ 44.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศิริรัตน์ ปรีชา (2554, หน้า 70) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังงานอำนาจการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

(1) การใช้พลังอำนาจการบริหารของผู้บริหาร กลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านอำนาจให้รางวัล ด้านอำนาจพึ่งพา และด้านอำนาจข่าวสาร ตามลำดับ

(2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต ตามลำดับ

(3) ความสัมพันธ์การใช้พลังอำนาจการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ในระดับมาก

วันเพ็ญ ฐปอินทร์ (2556, หน้า 61-62) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สหวิทยาเขตระยอง 1 ผลการศึกษาพบว่า

(1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สหวิทยาเขตระยอง 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

(2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สหวิทยาเขตระยอง 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

(3) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สหวิทยาเขตระยอง 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุดารัตน์ วสุพลวิรุฬห์ (2555, หน้า 139) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูและพนักงานราชการในศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า

(1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางส่วนใหญ่เป็นแบบกึ่งอนุ และแบบแนะนำกำกับดูแล

(2) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ตามความคิดเห็นของครูและพนักงาน ราชการในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลางเป็นแบบ กึ่งอนุและแบบแนะนำกำกับดูแล และแบบมอบหมายงานอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบสั่งการอยู่ใน ระดับปานกลาง

(3) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและพนักงานราชการ ในศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง ด้านความรับผิดชอบต่องาน ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ส่วนด้าน ความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับปานกลาง

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ตามความคิดเห็นของ ครูและพนักงานราชการ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานใน ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิรดี ภู่อุต (2557, หน้า 128) ทำการศึกษายุทธศาสตร์ของผู้บริหารและแนวทางการ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาพบว่า

(1) บทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้าน นโยบายและการบริหาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้าน ความสำเร็จในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานและรายได้

(2) แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 สรุปได้ดังนี้ 1) ด้าน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ควรจะมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อ ความสำเร็จของงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ควรจะเปิดโอกาสให้ครูได้รับ

การพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ให้สูงขึ้นตามความถนัด 3) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ควรจะใช้หลักประชาธิปไตย หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมด้วย 4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรจะจัดสภาพแวดล้อมให้สะอาด สวยงาม ร่มรื่น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสม 5) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ควรจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายตามบริบทของตนเองและต้องสอดคล้องกับนโยบายระดับต่างๆ 6) ด้านความรับผิดชอบ ควรมีคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงานโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และอิทธิบาท 4 7) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ควรจะใช้หลักรัฐศาสตร์มากกว่านิติศาสตร์และวางตัวเป็นกลาง 8) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรจะมีคุณธรรม ยกย่องชมเชยเมื่องานนั้นสำเร็จเพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานอื่นต่อไป 9) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรจะใช้หลักความมั่นคง ให้ความยุติธรรมและยึดระเบียบวินัย 10) ด้านรายได้ ควรจะปลูกฝังให้ครูปฏิบัติตนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วรรณฎฎฎ อฎฎฎฎ (2557, หนา 130-131) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า

(1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

(1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากด้านมากไปน้อยดังนี้ ด้านมีความซื่อสัตย์ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านมีแรงจูงใจสูง และด้านมีความรู้ในด้านบริหารงาน

(1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากด้านมากไปน้อยดังนี้ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน

(2) เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

(2.1) การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกผู้ตอบตามเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่สังกัด แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามวิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2.2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อจำแนกผู้ตอบตามเพศอายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่ สังกัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามวิทยฐานะ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทางบวกค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ในด้านบริหารงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด และคุณลักษณะผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูน้อยที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Person (1993 อ้างถึงใน ชาตนิ เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครูและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

Ross (1997 อ้างถึงใน ยุทธนันท์ หวานน้ำ, 2555, หน้า 38) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการวางแผนของครูในสามรูปแบบของการกระจายอำนาจในโรงเรียน พบว่า ครูที่มีการตัดสินใจโดยตรงไปตรงมาจะมีผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา แม้ว่าโรงเรียนจะพบว่าครูมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น มีจิตวิญญาณความเป็นมืออาชีพ และการจัดกระบวนการการสอนที่ดีขึ้นที่มีประโยชน์ที่สำคัญที่สุดก็คือ การให้โอกาสครูร่วมมือในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

Dondero (1993, p.1647-A) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นพื้นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการของโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นพื้นฐานมีการจัดการในโรงเรียนตามข้อเสนอแนะของครูผู้ร่วมงาน โดยกำหนดบทบาทที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการกำหนดกฎระเบียบในการปกครองตนเอง พบว่า ครูที่ได้รับความรับผิดชอบและมีให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันจะมีความสุขรอบคอบ โรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น การที่ครูได้มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

Murray (1988, p. 1880-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ กับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก โดยประเมินผลใน 8 ด้านคือ ความพึงพอใจในด้านการศึกษา การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาการทางด้านอาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการจ้างงาน ความเป็นระบบเปิดของวิทยาลัย การจัดหาทรัพยากร ผลการวิจัย ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล

Iverson (2001, p. 192-A) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: A Case Study) ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีใช้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมืองนิวยอร์กเป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า SBM ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้น โรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนจะมีความเข้าใจดีว่า ผู้บริหารและคณะกรรมการของโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จ ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมเนียมหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ จะเห็นได้ว่า ฐานะของผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหาร และการบริหารงาน โรงเรียนนั้น มีความสำคัญต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือครู ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและ ทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ต้องการและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนตน และต่อองค์กรที่ตนอยู่นั้น ด้วยการทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใ้การปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียน ก็คือ การทำอะไรให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ สำเร็จได้ นั่นคือ ผู้อำนวยการจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการครู ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรม การเรียนรู้ ให้กับลูกศิษย์ เติบโตและพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และสามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุข อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ผู้อำนวยการสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพ ภายในโรงเรียน และนำมาใช้

เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการเสริมสร้างทีมงานของ
ผู้อำนวยการ เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี