



ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน
สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

นางสาวชุติมา รัตนวงกต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สาขาการบริหารการศึกษา
วัน เดือน ปี..... 28 พ.ย. 2547 ปีการศึกษา 2545
เลขทะเบียน..... 00194771 *
เลขเรียกหนังสือ..... ISBN : 974-373-238-1

ลิขสิทธิ์ของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
344.804
56/130
2-25

RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE BEHAVIOR AND TEACHERS'
JOB MOTIVATION IN PRIVATE SCHOOLS OF GROUP 23, BANGKOK

MISS. CHUTIMA RATTANAWONGKOD

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master of Education (Educational Administration)

at Rajabhat Institute Bansomdej Chao Praya

Academic Year 2002

ISBN : 974-373-238-1

วิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจของครู
โรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

โดย นางสาวชุติมา รัตนวงกต

สาขา การบริหารการศึกษา

ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร. ทิวัตต์ มณีโชติ

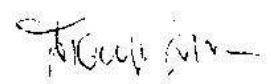
กรรมการ รองศาสตราจารย์ เกริก วยัคฆานนท์

กรรมการ ดร. เปรมสุริย์ เชื้อมทอง

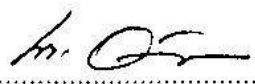
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

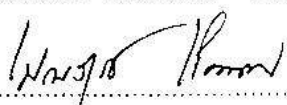

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา วิฑูฒิตักดิ์)
วันที่ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2546

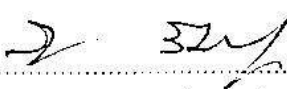
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง)


..... กรรมการ
(ดร.ทิวัตต์ มณีโชติ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์เกริก วยัคฆานนท์)


..... กรรมการ
(ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกรณ์ ลิมป์ปริบูรณ์)


..... กรรมการและเลขานุการ
(รองศาสตราจารย์สมชาย พรหมสุวรรณ)

ลิขสิทธิ์เป็นของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ชุดมา รัตนวงศด. (2545) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. คณะกรรมการควบคุม ดร. ทิวัณณ์ มณีโชติ
รองศาสตราจารย์ เกริก วัยคฆานนท์ ดร. เปรมสุริย์ เชื้อมทอง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชน ระดับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของ
ผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23
กรุงเทพมหานคร ตัวอย่างประกอบด้วยครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 จำนวน
290 คน จาก 20 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามพฤติกรรม
การบริหารของผู้บริหาร และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู วิเคราะห์ข้อมูลด้วย
เครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS / PC+ การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหาร และ
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้สถิติพื้นฐานค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วน
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใช้
การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient of
correlation)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีพฤติกรรมการบริหารโดยภาพ
รวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการ
ฝึกอบรม ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย ด้านการจูงใจ
ด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และด้านการ
ติดต่อสื่อสาร

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน มีระดับแรงจูงใจโดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีแรงจูงใจระดับมาก
เรียงตามลำดับคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความสำเร็จแห่งงาน
สำหรับด้านความก้าวหน้าของงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือพบว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูพบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .76

CHUTIMA RATTANAWONGKOD (2002) : RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE
BEHAVIOR AND TEACHERS' JOB MOTIVATION IN PRIVATE SCHOOLS OF
GROUP 23, BANGKOK: GRADUATE SCHOOL, RAJABHAT INSTITUTE
BANSOMDEJ CHAO PRAYA. ADVISOR COMMITTEE : DR.TIWAT
MANEECHOTE; ASST.PROF.KRERK WAYAKANON; DR. PREMSUREE
CHUAMTHONG

The purposes of the research study were [1] To assess the level of administrative behavior and Teachers' job motivation in private schools of Group 23, Bangkok [2] To find out relationship between administrative behavior and teachers' job motivation.

The population in this study consisted in of 1,204 teachers from twenty private schools, sample random sampling was need to select 290 teachers were them, selected.

Questionnaire was the tool to collect data which were, in the analyzed by percentile, mean, standard deviation and Pearson's product moment coefficient of correlation by SPSS/PC* program.

Findings of the study revealed the following :

1. The level administrative behaviors was found to be at high level in all administrative behaviors : leadership, motivation, decision making, communication, performance goal and training, goal setting and interaction influence.
2. Teachers' job motivation was found to be at high level. The study also aspect that the following motivation factors were in order of preference respectively : responsibility, job pattern and the achievement and recognition.
3. Relationship between administrative behavior and teachers' job motivation was found to be statistically significant at .01 level and the coefficient of correlation was .76

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ทิวต์ถ์ มณีโชติ ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้การแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งมาโดยตลอด รวมทั้ง รศ.เกริก วัยคฆานนท์ และ ดร. เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขเพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้อง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ศ. ดร.สายหยุด จำปาทอง ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ผศ. สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ และ รศ. สมชาย พรหมสุวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้ง รศ.ดร. นันทา วิฑูฒิสักดิ์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ดร. บัณฑิต แท่นพิทักษ์ และ อาจารย์ทวิศักดิ์ จงประดับเกียรติ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณบุคคลซึ่งอยู่เบื้องหลังที่สนับสนุนให้การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คือ ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี คุณพ่อสมศักดิ์ – คุณแม่พิศมัย รัตนวงกต คุณอภิเชษฐ รุกขสิริ พี่น้องทุกคนของผู้วิจัย คุณวัฒนา ดันแคน คุณพ่อปกรณ์ ดันสกุล คุณดวงเพ็ญ ชูนาม คุณเฉลิมชัย พันธุ์เลิศ คุณเบญจวรรณ พึ่งน้อย คุณธนศักดิ์ ลิ้มปนาทไพศาล และคุณจิรัชยา จิรธรรมกุล ซึ่งเป็นผู้ให้กำลังใจอย่างยิ่งตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบุพการีผู้ให้กำเนิดและคณาจารย์ทุกท่านผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชุตีมา รัตนวงกต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
ประกาศคุุณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ข้อยกจำกัดของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
1.8 สมมติฐานในการวิจัย	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	9
2.1.1 ภาวะผู้นำ	16
2.1.2 การจูงใจ	20
2.1.3 การติดต่อสื่อสาร	22
2.1.4 การตัดสินใจ	28
2.1.5 การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย	32
2.1.6 การควบคุมการปฏิบัติงาน	35
2.1.7 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	38
2.1.8 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	45
2.2.1 ความสำเร็จของงาน	52
2.2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ	52
2.2.3 ลักษณะของงาน	53
2.2.4 ความรับผิดชอบในงาน	53
2.2.5 ความก้าวหน้าในงาน	53
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
3.3 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	62
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	63
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	70
ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....	71
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 วัตถุประสงค์	74
5.2 สมมติฐานในการวิจัย	74
5.3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	75
5.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
5.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
5.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	76
5.8 สรุปผลการวิจัย	76
5.9 อภิปรายผลการวิจัย	77
5.10 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	80
5.11 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป	82
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	91
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	100
ภาคผนวก ค หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	102
ภาคผนวก ง ประวัติผู้วิจัย	105

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ปัจจัยคำจูนและปัจจัยจิตใจของเฮอร์เบิร์ก	50
ตารางที่ 2 จำนวนประชากรครูและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายโรงเรียน	60
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของครูในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ อายุการทำงานในโรงเรียน ระดับการศึกษา ระดับชั้นที่สอน	69
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนปฏิบัติ	70
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร	71
ตารางที่ 6 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับ และลำดับสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน	72

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดทางการวิจัย	8
แผนภาพที่ 2 แกนพฤติกรรมทางการบริหาร (Ohio' State Leadership Studies)	13
แผนภาพที่ 3 ตารางการบริหาร (The Managerial Grid)	13
แผนภาพที่ 4 หัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลัก มีผลผลิตสูงกว่าหัวหน้างาน ซึ่งยึดงานเป็นหลัก	15
แผนภาพที่ 5 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย	24
แผนภาพที่ 6 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ปรับปรุง	25
แผนภาพที่ 7 การกำหนดเป้าหมาย	33
แผนภาพที่ 8 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ	45
แผนภาพที่ 9 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need Theory)	48

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เนื่องจากการที่ประเทศชาติจะพัฒนาได้นั้น ต้องอาศัยกระบวนการปลูกฝัง ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณลักษณะ ทักษะ และคุณค่าต่างๆให้กับผู้เรียนเป็นสำคัญ รัฐบาลจึงกำหนดให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544) โดยวางแนวทางเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เร่งพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ เจตคติ และบทบาทของครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยรูปแบบ เนื้อหา วิธีการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อจูงใจให้เข้ารับการพัฒนา ส่งเสริมให้ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนา การคัดสรรครู ผู้บริหารให้มีความเหมาะสม ประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายต่างก็เน้นคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศของตน เพราะการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ อีกทั้งมีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะมาถึง และยังสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมไทยอีกด้วย (วิจิตร ศรีสะอ้าน 2527 : 29)

ปัจจุบันพบว่าการศึกษามีปัญหาในหลายด้าน เช่น จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถม 3 ประถม 6 และมัธยม 3 ในทุกสังกัดทุกโรงเรียนทั่วประเทศซึ่งจัดสอบวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ประจำปี 2544 โดยกระทรวงศึกษาธิการ ปรากฏว่าเด็กไทยมีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา อยู่ในเกณฑ์ต่ำ (ศิริพงษ์ วิทยวิโรจน์ 2545 : 10) และยังพบอีกว่า เด็กที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ใน พ.ศ. 2534 เหลือรอดจนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ใน พ.ศ. 2539 ร้อยละ 69.40 โดยมีอัตราตกซ้ำชั้นร้อยละ 16.80 อัตราการออกกลางคันร้อยละ 13.80 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540 : 68) นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรที่ใช้ล้าสมัย ดายตัวไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่จะเรียนรู้ ทำให้ไม่สามารถถึงศักยภาพเด็กออกมาพัฒนาตามความถนัดหรือความสนใจของเด็กได้ วิธีการสอนไม่เอื้อต่อการสร้างให้นักเรียนเรียนรู้ ระบบการวัดผลมุ่งสอบมากกว่ามุ่งการเรียนรู้ ห้องสมุดไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ และประการสุดท้ายครูยังไม่เป็นแบบอย่างการเป็นนักเรียนที่ดีให้กับผู้เรียน เพราะปัจจุบันพบว่าบุคคลที่ประกอบอาชีพครูจำนวนหนึ่งไม่ได้มีใจรักการเป็นครู แต่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่บีบรัดให้มาเป็นครูอีกทั้งค่าตอบแทนมีรายได้เฉลี่ยน้อยกว่าหลายอาชีพในสังคม ประกอบกับการเลื่อนตำแหน่งที่เน้นตามอาวุโส ทำให้ครูไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ขาดการมุ่งแสวงหาความรู้พัฒนาตนเองมีผลต่อเด็กในด้านการเป็นแบบอย่างการเรียนรู้ที่ไม่เหมาะสม ทำให้

ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปลูกฝังความอยากรเรียนรู้ให้กับเด็กได้มากเท่าที่ควร (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2545 : 68)

การจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้มีคุณภาพบรรลุความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาแห่งชาติได้นั้น ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนรวมพลังกัน จึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ซึ่ง เอ็มมี และ จอร์เจีย (Colton and Georgea 1992 : 156) กล่าวว่า ถึงครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งจะมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพครู หลักการต่างๆ ผ่านการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ในการเป็นครูมาแล้วก็ตาม แต่คนเป็นครูจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการสอน เป็นผู้มีความรู้ มีความรับผิดชอบ และมีความกระตือรือร้น อันเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน สำหรับผู้บริหารสถาบันวิชาการพัฒนาบุคลากร (2532 : 1) สรุปไว้ว่า ผู้นำจัดเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ การมีผู้นำที่ดีจึงมีผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของกิจการนั้นๆ ตลอดจนบุคคลผู้เป็นสมาชิก การกำหนดพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ จะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้และกระตุ้นให้เกิดคุณภาพในการจัดการศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องมีการใช้หลักของประชาธิปไตยโดยการให้กำลังใจและการจูงใจ พฤติกรรมการบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกระตุ้น และก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย ฉะนั้นแรงจูงใจของผู้ร่วมงานก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะจะช่วยให้เกิดพลังในการทำงาน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีวินัย มีความซื่อสัตย์และเสียสละเพื่อความเจริญขององค์การ ผู้บริหารคนใดขาดทักษะและความสามารถในการข้อใดข้อหนึ่งแล้ว ก็ส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักตนเองว่าขาดลักษณะด้านใดและจะต้องพัฒนาตนเองต่อไป เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก โรงเรียนเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งทั้งผู้บริหารและครูต่างก็มีพฤติกรรมบทบาทที่สังคมเป็นผู้กำหนด เช่น ผู้บริหารก็ให้มีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล ส่งเสริมประสานงานในการวางแผน การดำเนินงาน และประเมินผลงานด้านต่างๆ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2539 : 48-49)

ปัจจุบันครูในโรงเรียนเอกชนเป็นจำนวนมากขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งไม่เดินไปตามครรลองที่ควรจะเป็น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนไฟ คือ มีทั้งคุณและโทษ คุณ คือ พฤติกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ส่วนโทษ คือ การนำไปใช้ในทางที่ผิดๆ อาจเกิดผลเสีย ทำให้ครูขาดความตั้งใจที่จะทำงานให้กับโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ก่อให้เกิดปัญหาลาออกกลางคันของครูไม่มีที่สิ้นสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุมดูแล การจัดการโรงเรียน และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้ครูลาออกเนื่องจากผู้บริหารมุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานเพียงด้านเดียว ไม่คำนึงถึงครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการบริหาร ไม่ให้ความรักความเมตตา ขาดการเอาใจใส่ดูแล ไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ

แก่ครูทำให้ผู้บริหารและครูขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งเป็นการส่งผลให้การปฏิบัติงานด้วยคุณภาพ และผลที่ตามมา คือ นักเรียนมีความรู้และความสามารถไม่ดีพอ เมื่อจบการศึกษาออกไปไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานขาดคุณภาพ และคุณธรรมจริยธรรม (สมถวิล ชูทรัพย์ 2538 : 11-12)

จากปัญหาอิทธิพลของแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของครูดังกล่าวผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรอยู่ในโรงเรียนเอกชน จึงมีความสนใจที่จะศึกษา " ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร " ขึ้น เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาการศึกษาแก่เยาวชนของชาติ เพราะถ้าครูมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน ก่อให้เกิดผลดีและจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าสู่โรงเรียนต่อไปในอนาคต ดังนั้นการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการศึกษา เพราะในกลุ่มที่ 23 ยังไม่มีผู้ใดศึกษาวิจัยในรายละเอียดด้านนี้ และเพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาแก้ไข ปรับปรุง รวมทั้งการเสริมแรงจูงใจของครูให้มีแรงจูงใจที่ดี สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพพึงประสงค์ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

ข้อดกลงเบื้องต้น

ข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้คือ

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการสอบถามจากครู ซึ่งเป็นผู้รับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารเฉพาะส่วนที่แสดงออกมา
2. การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นเรื่องนามธรรมที่เกี่ยวกับภาวะจิตใจได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นครู ให้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตนเอง

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ทราบระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร เพื่อผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะได้ใช้เป็นข้อมูลนำไปปรับปรุงแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งจะส่งผลให้มีการบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ได้ทราบระดับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเสริมสร้างแรงจูงใจของครูให้ดียิ่งขึ้น
3. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ทำให้รู้แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างถูกต้องทิศทาง

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ครูผู้ปฏิบัติการสอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จาก 20 โรงเรียน จำนวน 1,204 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ครูผู้ปฏิบัติการสอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จาก 20 โรงเรียน จำนวน 302 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ตารางของ เกรซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ : ภาคผนวก)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของไลเคิร์ท (Likert 1967 : 197-211) ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรม 8 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยใช้ขอบข่ายการศึกษาตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1988 : 53-62) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

คำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำและการแสดงออกทุกอย่างของผู้บริหารที่กระทำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งทำที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ ในการบริหารงานในโรงเรียนนั้น มี 8 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ซึ่งสามารถวัดได้โดยสอบถามความเห็นของครู

- **ภาวะผู้นำ** หมายถึง การเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่มีผลต่อความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ การได้การยอมรับนับถือ และการจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

- **การจูงใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกเพื่อโน้มน้าวชักจูงให้ครูปฏิบัติในสิ่งที่ตนประสงค์ ซึ่งแยกได้ดังนี้คือ 1) การวางแผนและจัดแบ่งงานในโรงเรียนให้ถูกต้องบรรลุความมุ่งหมายของโรงเรียนในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน 2) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 3) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม 4) การสร้างความก้าวหน้าในงานโดยการปรับปรุงงานให้มีลักษณะจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 5) การสร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน (สมถวิล ชูทรัพย์ 2540 : 22)

- **การติดต่อสื่อสาร** หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน เป็นเครื่องชี้แนะพฤติกรรมของบุคคลให้ดำเนินไปในวิถีทางที่ต้องการและเป็นการเลื่อนไหลของข่าวสาร เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ดี เข้าใจตรงกัน ถูกต้องแม่นยำต่อข้อมูลต่างๆ

- **การตัดสินใจ** หมายถึง วิธีการความคิดและการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่การเลือกทางใดทางหนึ่งที่มีอยู่หลายทาง ซึ่งผู้บริหารเลือกใช้เพื่อเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเลือกกระทำด้วยตนเอง หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนช่วยในการเลือกกระทำ

- **การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย** หมายถึง สิ่งที่ต้องการหรือหน่วยงานจะต้องดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคลากร โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้สามารถวัดและประเมินในด้านปริมาณและคุณภาพได้ และการมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน

- **การควบคุมการปฏิบัติงาน** หมายถึง เทคนิควิธีการในการติดตามผล การตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงการมีวิจาร์ณญาณที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาเป็นเชิงระบบสามารถสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆ ของปัญหาได้ถูกต้อง จัดระเบียบปัจจัยเพื่อการวินิจฉัยและตัดสินใจเลือกเป้าหมายและแผนงานได้ถูกต้องครบถ้วน มีความสามารถในการวางแผนกำหนดนโยบายและแผนงานต่าง ๆ

- **การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม** หมายถึง ระดับความต้องการในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การให้โอกาสครูเพื่อพัฒนาความสามารถและการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนิน

- **การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน** หมายถึง ท่าทีพฤติกรรม วิธีการและความรู้สึกตอบสนองต่อพฤติกรรม ซึ่งบุคคลในโรงเรียนมีต่อกัน รวมถึงความร่วมมือ การตระหนักในบทบาทและคุณค่าแห่งตนที่บุคคลพึงมีต่อกันและต่อโรงเรียน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง สภาพจิตใจในการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นเครื่องมือนำไปสู่เป้าหมาย หรือเป็นพลังแรงให้ครูพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ประกอบด้วย ความสำเร็จแห่งงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าของงาน

- **ความสำเร็จแห่งงาน** หมายถึง การที่ครูปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือโครงการที่กำหนดไว้ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ

- **การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย รับรู้ แสดงความนิยมเชื่อถือในความสำเร็จของงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจแสดงได้ด้วยคำพูดยกย่อง การขอให้แสดงความคิดเห็น

- **ลักษณะของงาน** หมายถึง รูปแบบหรือแบบแผนของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่ครูปฏิบัติอยู่

- **ความรับผิดชอบในงาน** หมายถึง การได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของงานภายในเวลาที่เหมาะสม

- **ความก้าวหน้าในงาน** หมายถึง โอกาสของครูในการได้รับเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน รวมทั้งการมีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ดูงาน ได้ไปศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและได้วุฒิสอนชั้น

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในด้านวิชาการของโรงเรียน และเป็นผู้ควบคุมปกครองครูและนักเรียนในโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

ครู หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2545

โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และจัดเป็นรูปการศึกษาในระบบโรงเรียน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลขึ้นไป

โรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 23 หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่มีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการและได้จัดเข้าทะเบียนกลุ่มโดยคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อประโยชน์ในการเชื่อมความสัมพันธ์ในกลุ่มของตน ซึ่งสำนักงานกลุ่มตั้งอยู่ที่โรงเรียนบูรณะศึกษา ประชานกลุ่มคือ ผู้บริหารโรงเรียนบูรณะศึกษา เลขาธิการกลุ่มคือ ผู้บริหารโรงเรียนแย้มสะอาด มีสมาชิกกลุ่มจำนวน 20 โรงเรียน คือ โรงเรียนสมิทธิพงษ์ โรงเรียนผไทอุดมศึกษา โรงเรียนระเบียบศึกษา โรงเรียนสตรีพร้อมพรรณวิทยา โรงเรียนดาราทร โรงเรียนอรรถวิทย์ โรงเรียนเกษมพิทยา โรงเรียนแสงหิรัญ โรงเรียนสหพาณิชย์แผนกสามัญบุณณวิถี โรงเรียนประภามนตรี โรงเรียนโสมาภา โรงเรียนวรรณะวิทย์ โรงเรียนชินวร โรงเรียนบุญฤดี โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนอนุบาลแย้มสะอาด โรงเรียนเพชรรัตนในอุปถัมภ์ และโรงเรียนชาลีสมุทร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ซึ่งขอบข่ายของแนวคิดทฤษฎีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

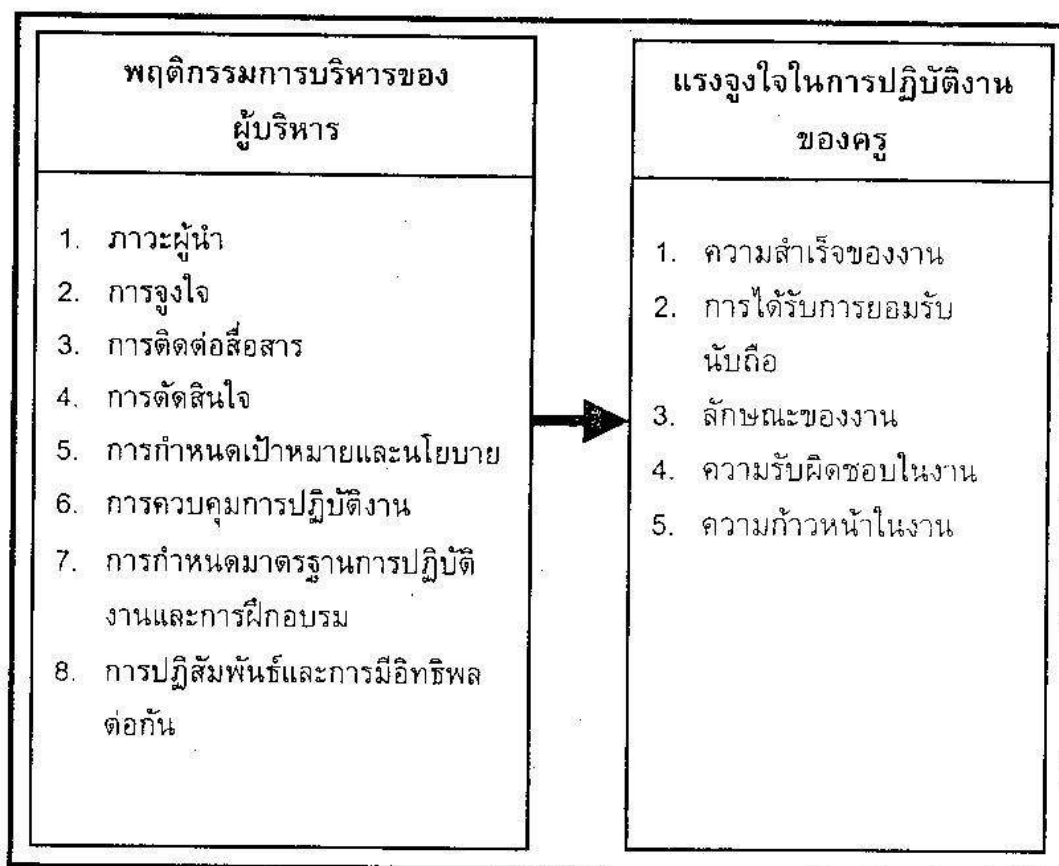
1. พฤติกรรมการบริหารใช้แนวคิดการบริหารของไลเคิร์ธ เนื่องจากผู้วิจัยมีความคิดเห็นสอดคล้องกับไลเคิร์ธที่กล่าวว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือตัดสินใจนั้นเป็นบรรยากาศที่จะนำไปสู่ความสำเร็จมาสู่องค์การ ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารที่จะมุ่งได้ทั้งคนและงานตามจุดหมายที่กำหนด กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของไลเคิร์ธจะครอบคลุมพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร 8 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ภาวะผู้นำ
- 1.2 การจูงใจ
- 1.3 การติดต่อสื่อสาร
- 1.4 การตัดสินใจ
- 1.5 การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 1.6 การควบคุมการปฏิบัติงาน
- 1.7 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
- 1.8 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้แนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก ในส่วนของปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ครูชอบและรักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จของงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะของงาน
- 1.4 ความรับผิดชอบในงาน
- 1.5 ความก้าวหน้าในงาน

จากขอบข่ายแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิดทาง การวิจัย ได้ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 โดยกำหนดขอบข่ายของการศึกษาไว้ 3 ส่วน คือ

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
 - 1.1 ภาวะผู้นำ
 - 1.2 การจูงใจ
 - 1.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 1.4 การตัดสินใจ
 - 1.5 การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
 - 1.6 การควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 1.7 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
 - 1.8 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
 - 2.1 ความสำเร็จของงาน
 - 2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 2.3 ลักษณะของงาน
 - 2.4 ความรับผิดชอบในงาน
 - 2.5 ความก้าวหน้าในงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถรับรู้ได้ รายละเอียดของพฤติกรรมการบริหารมีดังนี้

ความหมายของการบริหารของผู้บริหาร

การที่จะทำให้นุชนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสงบเรียบร้อยและบังเกิดความเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยกิจกรรมที่มนุษย์ร่วมกันคิด และร่วมกันทำขึ้นก็คือ สิ่งที่เราเรียกว่าการบริหาร ซึ่งนักวิชาการแต่ละสาขาวิชาได้ให้ความหมายตามความเชื่อและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปดังนี้

เสนาะ ดิเียวาร์ (2538 : 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นการใช้ความสามารถหรือศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นด้วยการเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ด้วยความสบายใจและด้วยความเต็มใจ

สมชาย ดำรงศิลป์ (2538 : 48) สรุปได้ว่า การบริหารคือ กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลปะของผู้บริหารในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ไซมอน (Simon 1976 : 273) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารมิใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนเป็นผลสำเร็จตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni 1980 : 5) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮอเซและบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาดำเนินงานโดยใช้กระบวนการต่างๆของการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

ความสำคัญของการบริหาร

กิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นในองค์การ และช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ จึงจำเป็นต้องนำภารกิจขององค์การมาแบ่งกันปฏิบัติ มีผู้บริหารองค์การเป็นผู้นำ การบริหารจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารองค์การไว้ต่างๆ ดังนี้

งนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 1) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน โรงงาน สถานศึกษาหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ถ้าการบริหารหรือการจัดการกระทำได้อย่างเหมาะสมองค์การจะดำเนินไปด้วยดี แนวความคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ จะช่วยให้นักบริหารตระหนักถึงความสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 3) กล่าวไว้ว่า บรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้นไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่าการบริหารหรือการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ปัจจุบันสังคมมนุษย์ต่างร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์การต่างๆ นับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังในการผลิต เพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหาร คือ การบริหารหรือการจัดการเป็นกิจกรรมในองค์การที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอดและสามารถทำให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การซึ่งเปรียบเสมือนสมอง แขน ขา และพลังกำลังของผู้บริหารที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งคำว่า "พฤติกรรม" รวมตลอดไปถึง "พฤติกรรมกรรมการบริหาร" มีผู้อธิบายไว้ดังนี้คือ

เคสซีวิช (Knezevich 1975 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

สจ๊วต และ รอสกิน (Stuat & Roskin 1983 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารมีอยู่ 4 ประการคือ พฤติกรรมการบริหารด้านผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel 1982 : 116-400) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

สมชาย ดำรงศิลป์ (2538 : 29) พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เกิดจากผู้บริหาร ทั้งที่เกิดอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารที่กระทำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น ได้มีการจัดแบ่งยุคการบริหารตามหลักทฤษฎีแตกต่างกันไป ซึ่งพอจะประมวลได้เป็น 4 ทฤษฎี คือ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารสมัยใหม่ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้นได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักทฤษฎีหลายท่านด้วยกันตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ซึ่งวิวัฒนาการจัดได้เป็น 3 ยุคคือ

1) การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งเน้นระบบต่าง ๆ ในองค์การทั้งด้านโครงสร้าง หน้าที่ และการจัดการ

2) การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรในองค์การมากขึ้น โดยนำหลักจิตวิทยา สังคมวิทยา ตลอดจนการจูงใจมาใช้เพื่อให้คนทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

3) การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ซึ่งให้ความสำคัญทั้งองค์การและตัวบุคคลในองค์การโดยเชื่อว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การจะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งจะเป็นหลักสำคัญของการบริหารเชิงพฤติกรรม นักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้มีประสิทธิภาพได้ (Jame Owen 1973 : 13-19) และแนวคิดนี้ก็ได้รับการยอมรับจากนักการศึกษาและนักบริหารโดยทั่วไปซึ่งนักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้ตั้งทฤษฎีไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ในที่นี้จะเน้นศึกษาตามแนวคิดของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังต่อไปนี้

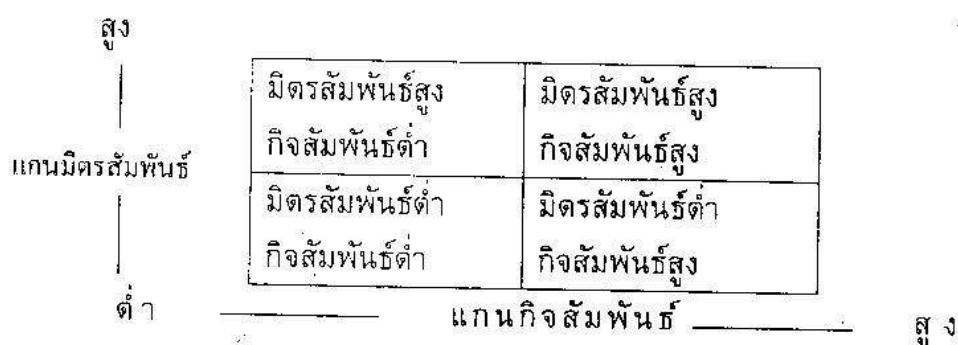
พฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ฮัลปีน (Halpin 1967 : 4) และคณะวิจัยในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้สองมิติด้วยกันคือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบ การจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ นั่นคือ มุ่งผลของงานเป็นสำคัญ

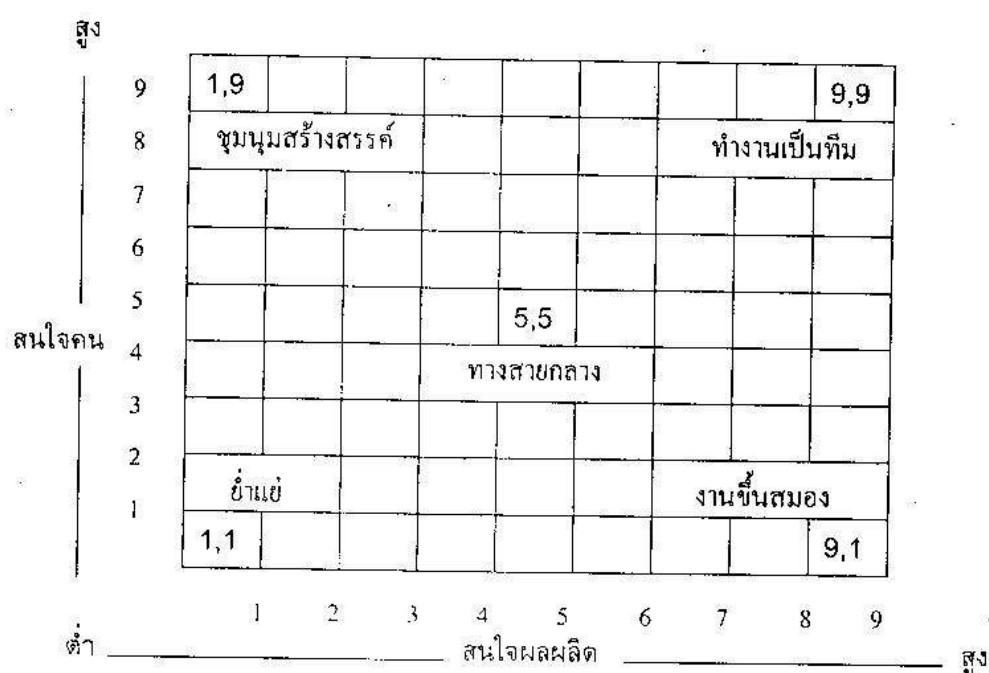
2. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ผลงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาในสองมิตินี้แล้ว ผู้นำบางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงาน จึงเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพในกลุ่มเป็นสำคัญ และบางพวกก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติเช่นกัน ในปริมาณและอัตราส่วนต่างๆ กัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2

พฤติกรรมกรรมการบริหารตามตารางการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton 1964 : 8-12) พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดนี้เรียกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบสนใจบุคคลและผลผลิต มีลักษณะคล้ายพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์และมุ่งกิจสัมพันธ์ ต่างกันแต่เพียงว่าพฤติกรรมตามความคิดของเบลคและมูตัน มีการแจกแจงรายละเอียดยิ่งขึ้นโดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 2 แกนพฤติกรรมทางการบริหาร (Ohio' State Leadership Studies)
ที่มา : Halpin Andrew W. 1967, p.4.



แผนภาพที่ 3 : ตารางการบริหาร (The Managerial Grid)

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S.Mouton. 1964, p.10.

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบย่ำแย่ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการบริหารโดยไม่สนใจทั้งคน และไม่หวังผลของงาน บริหารแบบน้อยๆ เฉื่อยชาทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย
2. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบงานขึ้นสมอง ผู้นำแบบนี้แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งให้ งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของร่วมงาน

ต่าง ๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative) ระบบบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจในลักษณะของการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group) ระบบบริหารแบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั่วองค์การ การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็นสองทางแล้วยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วย การจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์การ ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันท์มิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้ จากระบบการบริหารระบบที่สี่ (System 4 : Participative Group) -ไลเคิร์ท (Likert 1967 : 223-233) เชื่อว่าระบบนี้เป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารที่ได้ทั้งงานทั้งน้ำใจคนและผลผลิตสูงซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ซึ่งแบบบริหารทั้งสี่ระบบนั้น แบบบริหารใดจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติหรือสภาพการจัดองค์การบริหารขององค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

- 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการจูงใจ 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการตัดสินใจ
- 5) ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย 6) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน
- 7) ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม 8) ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการบริหารงานโดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด ภาวะผู้นำจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายดังนี้

ความหมายของผู้นำ

ฮัลปีน (Halpin 1967 : 27-28) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น มีบทบาทสำคัญ

ที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากคนอื่นให้เป็นหัวหน้า และดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ลิปแฮม (Lipham 1974 : 128) ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร โดยให้นิยามไว้ว่า ผู้บริหารคือผู้ที่มีบทบาทในการดำรงสถานภาพขององค์กร ส่วนผู้นำมีบทบาทสำคัญคือ เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง

ชวนชม ชินะดังกูร (ม.ป.ป. : 30) มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบจัดวางหลักการ และกำหนดแนวปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ส่วนผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่บริหารงานตามวิถีทางหรือขอบเขตที่กำหนดไว้โดยมีอำนาจสั่งการได้ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ ผู้นำ คือ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่มและประสานงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นไปเพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และผู้นำที่แท้จริงก็คือ ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากทางราชการ สามารถนำบุคคลอื่นมาร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมาย

สต็อกคิล (Stogdill 1974 : 62-63) รายงานว่า ผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติเหล่านี้สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของสมาชิกอื่นในกลุ่ม ได้แก่ สถิติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม ความสามารถในการเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความอดทน วัตริทำงานให้สำเร็จ เชื่อมั่นในตนเอง ความตื่นตัว ความร่วมมือกับกลุ่ม ความมีชื่อเสียง ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการพูด

ความหมายของภาวะผู้นำ

สต็อกคิล (Stogdill 1974 : 4) รายงานว่า ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โรดเนย์ ดับบลิว เนปีเออร์ และแมทธิ เค. เกอร์เชนเฟลด์ (Rodney W. Napier & Matti K. Gershenfeld 1973 : 136-151) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (leadership – as trait) 2) ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา (leadership – as position) 3) ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้ (leadership – as situation) 4) พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จำทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้นๆขึ้นมา (leadership – as functional roles of members) ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปในลักษณะใดด้วย

กวี วงศ์พุ่ม (2539 : 17) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำที่สำคัญเพื่อจูงใจ และผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียน และบทบาทในฐานะผู้นำทางการศึกษาดังนี้ คือ เป็นผู้จัดรูปงาน จัดแบ่งงานสายงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระเบียบ เป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรทั้งหลายในโรงเรียน ในด้านความคิดและเรื่องราวต่างๆ ให้เข้าใจตรงกัน เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้บังคับบัญชาคอยติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนรู้จักการใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อย และมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับจากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัย อาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 403) กล่าวถึง ความสำคัญของการเป็นผู้นำไว้ว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของผู้ร่วมงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันและช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

เสนาะ ตีเขยว (2538 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และผู้นำจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในองค์การเพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ขนิษฐา วิเศษสาร.(2534 : 267-268) กล่าวว่า ในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลในสังคมหรือในกลุ่ม และการบริหารงานให้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้นั้น ผู้นำกลุ่มจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อกลุ่มเป็นอย่างมากยิ่ง ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่มีบทบาทดังต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
2. มีบุคลิกดี น่าเลื่อมใสในทัศนะของสมาชิกในกลุ่ม
3. มีความเข้มแข็ง ใจคอหนักแน่น เชื่อถือได้ไม่โลเล
4. มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นอยู่เสมอ
5. มีความสามารถในการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ
6. มีความสามารถในการแนะนำผู้อื่นได้ถูกต้องมีเหตุผล
7. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
8. มีความอดทน ซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม
9. มีความเต็มใจทำงานเพื่อความเจริญของกลุ่ม และไม่เอาผลสำเร็จของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง
10. มีความสามารถที่จะดึงพลังงานและความสามารถของกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความประสงค์ของกลุ่ม

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือใช้อิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ 1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ 4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล 6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

สรุปได้ว่าบทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือ เป็นผู้บริหาร ผู้นำทางวิชาการ และหัวหน้าของกลุ่ม เพื่อนำกลุ่มให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

สต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 17-23) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ

- 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่เข้มแข็ง มีท่าทางสง่า
- 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและสถานะทางสังคมดี
- 3) สติปัญญาความรู้ความสามารถ ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
- 4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีจริยธรรม

5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้มีความคิดจะทำดี รับผิดชอบดี ไม่ย่อท้อ และ มุ่งทำงาน

6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีเกียรติ เกลียวฉลาด เข้าสังคมเก่ง และเป็นที่ยอมรับ ของสมาชิกและคนอื่นๆ

พุลสวัสดิ์ อาจวิชัย (2536 : 20-21) มีความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) ด้านสติปัญญา ได้แก่ ความตื่นตัว ความคิดสมเหตุสมผล ความสามัคคี คลุยพินิจ เห็นการณ์ไกล 2) ด้านร่างกาย ได้แก่ สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง อดทน ทำทางดี 3) ด้านอารมณ์ ได้แก่ มองโลกในแง่ดี มีน้ำใจ กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง อารมณ์ขัน ใจกว้าง เข้าใจคน การสังคมดี และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านอุปนิสัย ได้แก่ ความตรงไป ตรงมา จงรักภักดี สำนึกในหน้าที่ ใ้วางใจได้ เข้มแข็ง ยุติธรรม และไม่เห็นแก่ตัว

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่เด่นชัด และครอบคลุมความเป็นผู้นำ ต้องประกอบด้วย คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ และด้านอุปนิสัย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลและบทบาทในการวินิจฉัย สั่งการ ประสานงาน จูงใจตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และรับผิดชอบในการบริหารงาน ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน สามารถปรับสภาวะแวดล้อมเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2 การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนอาจมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานจะสม่ำเสมอและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ฮิคส์ (Hicks 1967 : 234) ได้กล่าวว่า งานขั้นแรกของผู้บริหาร คือ การทำให้องค์กรทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่จะทำให้เช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ซึ่งวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีก็คือ วิธีการจูงใจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การให้ทำงาน

ความหมายของการจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 358) ได้ให้ความหมาย การจูงใจคนในการทำงานว่า ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น

ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจ จึงต้องเน้นให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 229) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจหมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ

กูนท์ และแวร์ิช (Koontz & Weihrich 1980 : 462) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจหมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามความต้องการอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกับผู้บริหาร

จึงพอสรุปได้ว่า การจูงใจ คือ การใช้วิธีการต่างๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของการจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 420) ได้กล่าวถึง วิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น จำแนกได้เป็น 2 ประการ คือ

1. การจูงใจแบบนิมาน เป็นการจูงใจโดยวิธีการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนตำแหน่งการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การยกย่องชมเชย การปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจแบบนิเสท เป็นการจูงใจโดยวิธีขู่บังคับและลงโทษ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย การตัดเงินเดือน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2539 : 383-385) ให้ความสำคัญในการจูงใจ แยกได้เป็น 3 ประการดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลก็คือช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์การต่อไปนาน ๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาการขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิต และการดำเนินงานในองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนก็เช่นกัน จำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคการบริหารเพื่อ

สร้างสรรค์สิ่งจูงใจให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ร่วมงาน ซึ่งแยกได้ดังนี้คือ 1) วางแผนและจัดแบ่งงานในโรงเรียนให้ถูกต้อง การแบ่งงานเป็นเทคนิคที่สำคัญในการบริหารงานที่ช่วยให้บรรลุความมุ่งหมายของโรงเรียน ในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน 2) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 3) กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม 4) สร้างความก้าวหน้าในงานโดยการปรับปรุงงานให้มีลักษณะจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 5) สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้ การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อธำรงรักษาพลังร่วมของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

1.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสาร และไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการบริหาร เช่นการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจสั่งการ การประสานงานและควบคุม ล้วนต้องการอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ทำให้เกิดเจตคติที่ดี มีขวัญและกำลังใจสูง นำไปสู่ความร่วมมือและทำงานประสานกัน ผลที่ตามมาคือ การบรรลุเป้าหมายของความก้าวหน้าของหน่วยงาน เช่น

ลัดดา สุวรรณกุล (2528 : 70) กล่าวไว้ว่า เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การดังกล่าว องค์การจะต้องคำนึงถึงเทคนิค กลวิธี ระบบการสื่อสารที่ดี คือ มีการกำหนดแนวทางความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการติดต่อส่งข่าวสารข้อมูลให้แน่นอนชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารแนวยิน

คุนซ์และแวร์ริช (Koontz and Wehrich 1980 : 695-696) เรียกการติดต่อสื่อสารตามแนวทางเช่นนี้ว่า การติดต่อสื่อสารตามแนวทะแยงหรือแนวเฉียง เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลที่มีฐานะแห่งตำแหน่งหน้าที่ต่างระดับกัน และไม่มีสายสัมพันธ์ในการรายงานระหว่างกันโดยตรง

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนไหวของข่าวสาร ความถูกต้องแม่นยำ การเข้าใจตรงกันต่อข้อมูลต่างๆ ของทุกฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องทำตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามเข้าใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน ผู้บริหารโรงเรียนพึงระลึกว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถานที่ประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก และเป็นองค์การที่ให้บริการบริการต่อสังคม ตลอดจนบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาระของการสื่อสารในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในการบริหารงานโรงเรียน ตลอดจนเป็นวิธีที่จะกระจายความรู้สึนึกคิดหรือเรื่องราวอื่นๆ ทุกประการให้เป็นที่ชัดเจนต่อสมาชิกของโรงเรียน อันมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารให้สูงขึ้น การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับการสั่งการต่างๆไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงานหรือการประสานงานด้านต่างๆ ดังนั้นเมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแล้วจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ฟลิปโป (Flippo 1970 : 329-330) ยังได้สรุปถึงความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารต่อการบริหารงานในองค์การว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการคือ

ประการแรก การติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องกระตุ้นเตือนและชักจูงใจให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้

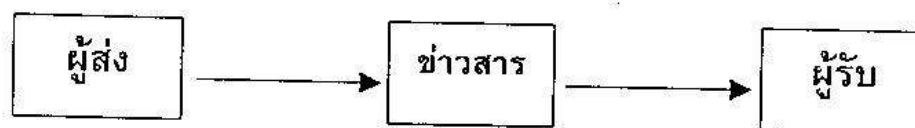
ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 383) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์การว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำในทางการบริหารก็คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่า มีอยู่พร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าว เพราะผู้บริหารจะกระทำการหรือปฏิบัติตนเป็นผู้นำอยู่ได้ ก็ด้วยระบบการติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารติดต่อไปยังสมาชิกฝ่ายต่างๆ ให้เข้าใจได้ และถ้าหากได้พิจารณาโดยละเอียดแล้ว จะเห็นว่าในทางปฏิบัติปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากก็เกิดขึ้นจากความบกพร่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารนี้เอง

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่วๆ ไปเท่านั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ขาดมิได้ในกระบวนการบริหารงาน เพราะถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว การดำเนินงานในองค์การจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งหมายถึง การมีลักษณะที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมาระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารหรือกล่าวได้ว่าทั้งสองฝ่ายอาจจะสลับกันเป็นผู้รับและผู้ส่งในเวลาเดียวกัน ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication

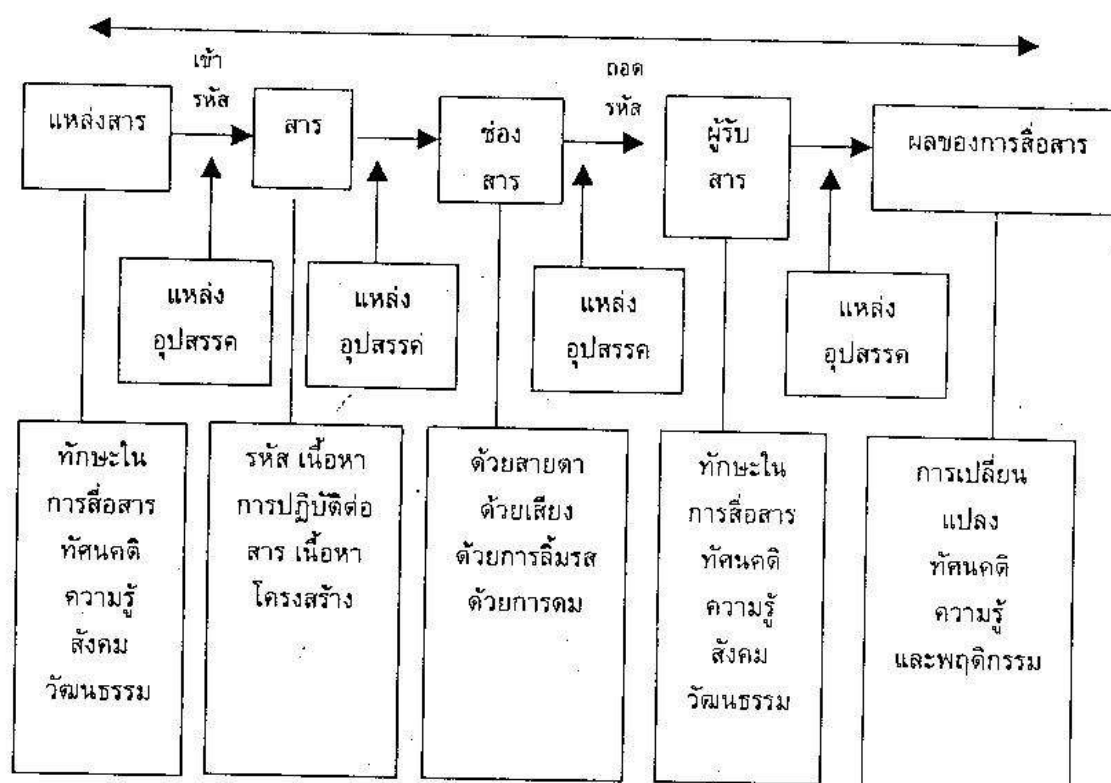
Process) จะมีองค์ประกอบที่ประกาย่อมขึ้นอยู่กับขอบข่ายของความสนใจที่จะศึกษารูปแบบของการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายที่สุด จะต้องมียองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแสดงในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 : รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย

รูปแบบดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าถ้าขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว การติดต่อสื่อสารย่อมจะไม่เกิดขึ้นเลย อย่างไรก็ตาม รูปแบบอย่างง่ายนี้ มักจะพิจารณาเพียงผิวเผิน โดยใช้กับการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารในองค์การเล็กๆหรือองค์การอุปถัมภ์ แต่การติดต่อสื่อสารทางการบริหารนั้น หากองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นกระบวนการติดต่อสื่อสารจะยิ่งทวีความซับซ้อนขึ้นเป็นลำดับ (นคร ดังคะพิภพ 2525 : 14)

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2533 : 50) ได้กล่าวถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารโดยปรับปรุงแบบของ โรเจอร์ และชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker) เบอร์โล (Berlo) และแชนนอน และวีฟเวอร์ (Shannon and Weaver) นั้นมาอธิบายว่า องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารมี 6 ประการ คือ (1) แหล่งสาร (2) สาร (3) ช่องทางที่สารถูกส่ง (4) ผู้รับสาร (5) ผลที่เกิดจากการสื่อสาร (6) การสะท้อนกลับหรือปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งแสดงรูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 : รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ปรับปรุง
ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2533 : 50.

จากแผนภาพ อธิบายได้ว่า

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร คือ ผู้ที่ริเริ่มการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หรือผู้เป็นต้นข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ในการนี้จะมีปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการที่จะกำหนดประสิทธิผลของข่าวสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคิด ความรู้ และระดับของสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ส่งสารควรมีคุณลักษณะเพื่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

2. สาร ได้แก่ ตัวเรื่องราวที่จะส่งไปยังผู้รับสาร อาจจะเป็นจดหมาย คำสั่ง กริยาทำทางหรือสัญญาณที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ในแผนการจะแสดงองค์ประกอบสารไว้ ซึ่งได้แก่ สัญลักษณ์ หรือรหัส เนื้อหาของสาร การปฏิบัติต่อการสื่อสาร และโครงสร้างของสัญลักษณ์ของสาร

สารทุกสารไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไร จะต้องมีย่อหาของสารที่เกี่ยวข้องกับความคิดที่ผู้ส่งมีเจตนาที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจ จากนั้นยังต้องมีการปฏิบัติการต่อการสื่อสาร (Treatment) หรือการจัดลำดับของความคิดเพื่อส่งไปยังผู้รับสารให้เหมาะสม อนึ่ง สัญลักษณ์นั้นจะต้องมีโครงสร้างหรือการจัดระเบียบเข้าไว้ด้วยกัน จึงจะสามารถส่งผ่านช่องสารได้ เช่น โครงสร้างของภาษา โครงสร้างของสัญลักษณ์เฉพาะอย่าง อาทิ สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ สัญลักษณ์ทางสถาปัตยกรรม สัญลักษณ์ทางดนตรี เป็นต้น

3. ช่องสารหรือช่องทาง คือ วิธีการของการติดต่อสื่อสารหรือสื่อที่จะช่วยให้ข่าวสารที่เข้ารหัสแล้วผ่านไปยังผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมกับข่าวสารนั้นๆ ด้วย วิธีการดังกล่าวนี้แผนภาพจะให้ข้อคิดในลักษณะของประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การได้ยิน การลิ้มรส และการได้กลิ่น วิธีการเหล่านี้อาจจะวิเคราะห์ต่อไปถึงการปฏิบัติการเพื่อให้ใช้ช่องสารได้ เช่น การพูด การอภิปราย การสัมภาษณ์ ภาพยนตร์ การสาธิต การบันทึกข้อความ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ฯลฯ โดยทั่วไปการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมจะต้องมีช่องทางหลายๆช่องทาง เพื่อให้ประสาทของการรับรู้ถูกระตุ้นหลายๆทาง

4. ผู้รับสาร คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะใช้ประสาททั้ง 5 รับข่าวสารจากผู้ส่งสาร การที่ผู้รับสารจะสามารถรับได้ดีเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทศนคติ ความรู้และระดับของสังคมที่เขาอาศัยอยู่ และวัฒนธรรมของผู้รับสาร

5. ผลของการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอาจจะมียุทธก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทศนคติ หรือพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ และผลที่เกิดขึ้นนี้ อาจจะเป็นไปได้ทั้งทางบวกหรือทางลบก็ได้ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นย่อมต้องการให้เกิดความเข้าใจหรือการตอบสนองที่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการขนส่ง

6. ปฏิกริยาตอบสนองหรือสิ่งย้อนกลับ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารมีสิ่งย้อนกลับมากเพียงใด ก็ย่อมจะสร้างประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้นเพียงนั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลในองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารกัน จะเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ในขณะเดียวกัน เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันอย่างถูกต้อง อาจเรียกกระบวนการทำนองนี้ได้ว่าเป็นการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

อย่างไรก็ดี ในกระบวนการติดต่อสื่อสารจะมีปัจจัยที่รบกวนประสิทธิภาพของการสื่อความหมายได้ตลอดเวลา ในแผนภาพจะกำหนดเป็น "แหล่งอุปสรรค" ความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร อาจจะมีมากขึ้นเป็นลำดับตามระยะทางเดินของข่าวสาร " สิ่งรบกวนส่วนใหญ่ นั้นมักจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการเข้ารหัสและการถอดรหัส "

หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร

1. ความน่าเชื่อถือ การติดต่อสื่อสารจะได้ผลนั้นจะต้องมีความน่าเชื่อถือได้ในเรื่องของข่าวสารและวิธีการส่ง ผู้รับจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ส่ง

2. ความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมเป็นกันเองและเปิดโอกาสให้ผู้รับมีส่วนร่วม ความสำคัญในเรื่องนี้จะต้องอยู่ที่ท่าทาง คำพูด ภาษาที่เหมาะสม นอกเหนือไปจากสังคมวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ

3. เนื้อหาสาระ ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับ น่าสนใจ เป็นเรื่องราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจหรือไม่พอใจพร้อมกัน มีการชี้แจงแนะนำให้มีการตัดสินใจด้วย

4. ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องกับรอย การติดต่อสื่อสารจะได้ผลจะต้องมีกรรมวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่องหรือทำบ่อย ๆ มีการย้ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความจำ และต้องมีความเที่ยงตรงแน่นอน

5. ช่องทางข่าว ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีจะต้องส่งให้ถูกช่องทางของการติดต่อสื่อสารนั้นๆ ซึ่งควรจะเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด

6. ความสามารถของผู้รับ การติดต่อสื่อสารที่ถือว่าได้ผลนั้นจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับ สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวย นิสัย ความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น

7. ความแจ่มชัด ข่าวสารควรจัดทำขึ้นด้วยถ้อยคำ ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจศัพท์ที่ยาก หรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือ หลายแง่ไม่ควรใช้ เพราะยิ่งการเดินทางของสารมีระยะทางยาว จะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่ายขึ้น

ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องทำตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ และในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามเข้าใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดระบบในการบริหารโรงเรียน

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด เช่น การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษรในทางราชการ ซึ่งมีลักษณะ 1) เป็นการนำเสนอแนะ หรือการสนองตอบกลับมายังผู้บริหาร และ 2) เป็นการแจ้งนโยบายไปทั่วองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication หรือ Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง กล่าวคือ ตามสายการบังคับบัญชาอันได้แก่ คำสั่ง นโยบาย ระเบียบการประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบขั้นตอนการดำเนินงานหรือการทำงานซึ่งมักจะเป็นลายลักษณ์อักษร 2) การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two - Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นลักษณะเพื่อตอบสนองการติดต่อจากบนลงล่าง หรืออาจอยู่ในรูปแบบการเสนอความคิดเห็น การร้องทุกข์ การรายงาน เป็นต้น และ 3) การติดต่อหลายทาง (Indirectional Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารนอกจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารในแนวนอนระหว่างระดับเดียวกันด้วย เช่น การปรึกษาหารือ การประชุมกลุ่มและรายงานผล เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารกันด้วยความคุ้นเคย เป็นการส่วนตัว อาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มของบุคคล เป็นต้น สำหรับวิธีการในการติดต่อสื่อสารในแนวปฏิบัตินั้น มักกระทำได้สองลักษณะคือ

- 1) ภาษาพูด การสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือตัวอักษรในลักษณะของการพูดหรือการเขียน
- 2) ภาษาซึ่งอาจเป็นการสื่อสารด้วยท่าทางหรือสีหน้าแววตา เป็นต้น

การสื่อความหมายของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาอาจดูได้จาก 1) ความมากน้อยในการคบหา และสื่อความหมายซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) การสื่อสารความหมายจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน 3) ระดับความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การที่ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบอยู่ และ 5) การมีความเข้าใจกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆข้างต้นสูงย่อมส่งผลถึงบรรยากาศความร่วมมือในหน่วยงานตามลักษณะการมุ่งด้านกิจสัมพันธ์สูงตามไปด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522 : 115-116)

สรุปว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนไหวของข่าวสาร ความถูกต้อง แม่นยำ การเข้าใจตรงกันต่อข้อมูลต่างๆของทุกฝ่าย การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งการติดต่อจากบนลงล่างหรือล่างขึ้นบน ย่อมทำให้เกิดการเข้าใจที่ดี การติดต่อสื่อสารควรมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยะภาพของผู้บริหารเป็นอย่างดี

1.4 การตัดสินใจ (Decision Making)

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหาร เพราะการบริหารคือการแก้ปัญหา เพื่อให้งานต่างๆขององค์การบรรลุเป้าหมาย

บลอสส์ (Bross 1953 : 6-7) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นการเลือกการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆทางที่เป็นไปได้ การตัดสินใจที่ดีควรมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและมีเหตุผลสนับสนุน จึงต้องอาศัยขั้นตอนที่เป็นระบบ ซึ่งแมคฟาร์แลนด์ (MacFarland 1970 : 76) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหารหรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่อยู่หลายทาง

สมคิด บางโม (2538 : 164) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายๆทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ทวี วงศ์พุ่ม (2539 : 61) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกหลายๆทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุปว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใด สำหรับรูปแบบการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นแก่นสำคัญของการบริหาร ซึ่งงานหรือกระบวนการอย่างอื่นทั้งหมดต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจหรือสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งถึงกระบวนการ และขั้นตอนของการตัดสินใจ เพื่อจะได้วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อจะได้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การตัดสินใจสั่งการได้รับความยกย่องในความสำคัญที่มีต่อการบริหารตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาค้นคว้า ในแนวใดก็ตาม มักจะต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจควบคู่กันไปกับการเรียนทฤษฎีทางการบริหารเสมอ ในแนวคิดทางการบริหารถือว่า 1) ในการบริหารหน่วยงานผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจสั่งการพอๆ กับการลงมือปฏิบัติซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง 2) หน้าที่หลักของการบริหารก็คือ การควบคุมและอำนวยความสะดวกของการตัดสินใจให้เหมาะสม 3) การตัดสินใจสั่งการได้รับการยอมรับเรื่อยมาว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่สำคัญมากทางการบริหาร

ส่วนไซมอน (Simon 1977 : 45-49) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแท้จริงคือการตัดสินใจนั่นเอง เมื่อนำคำกล่าวนี้มาพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่า เป็นคำกล่าวที่เป็นจริงอยู่มากดังจะเห็นได้จากทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ต้องมีการตัดสินใจและสั่งการแทรกอยู่ด้วยเสมอ แม้ในชีวิตประจำวันของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไปได้

บรรจบ เนียมมณี (2523 : 108) ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของคนเราย่อมประกอบไปด้วยการตัดสินใจ และสั่งการอยู่ทุกขณะ บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจและสั่งการที่ผ่านการไตร่ตรองแล้วเป็นอย่างดี แต่บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจและสั่งการโดยปราศจากเหตุผลใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงถือได้ว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมสำคัญของคนเราที่จะต้องกระทำอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน และเมื่ออยู่ในองค์การก็เป็นทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญยิ่ง อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดปลอดภัยขององค์การได้

ประเภทของการตัดสินใจ

เมื่อใดผู้บริหารจึงจะทำการตัดสินใจ เป็นคำถามที่จะต้องคำนึงอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีงานอยู่มากมายอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องจัดระบบการทำงานของตนเองให้ดี เขาจะต้องรู้จักเลือกทำงานอย่างไรที่เขาไม่จำเป็นต้องทำและอย่างไรจำเป็นต้องทำ เมื่อยุ่งมากอยู่กับงานแล้วในโอกาสใดแล้วที่เขาจะต้องตัดสินใจ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 85) ได้ชี้ให้เห็นถึงโอกาสที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจออกเป็น 3 กรณี โดยขึ้นอยู่กับว่า กรณีเหล่านี้จะเริ่มมาจากไหน คือ 1) ในกรณีที่ผู้มีอำนาจระดับสูงสั่งการมา 2) ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ

มาให้ 3) ในกรณีที่ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มขึ้นเอง ในโอกาสหรือกรณีทั้งสามดังกล่าว เราอาจแยกการตัดสินใจสั่งการได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องต้นมีคำสั่ง คำบัญชา หรือนโยบายมาให้ปฏิบัติ 2) การตัดสินใจเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย อำนาจให้แล้ว ไม่อาจตัดสินใจได้เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเอง

ในการตัดสินใจนั้น ไม่ว่าจะตัดสินใจในลักษณะใดก็ตาม การตัดสินใจควรจะบรรลุจุดมุ่งหมาย ดังต่อไปนี้

1) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการควบคุม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการควบคุมนั้นจะต้องแน่ใจว่ามีคนอื่นที่จะปรึกษาด้วยได้ เมื่อถึงเวลาที่จะต้องประเมินผลการตัดสินใจนั้นๆ

2) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้ตัดสินใจกับผู้นำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ พยายามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจไปใช้รู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ

4) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับคุณภาพ พยายามปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม พยายามพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ แก่บุคคลที่จะก้าวไปสู่การดำรงตำแหน่งผู้นำ

5) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ พยายามตัดสินใจให้เร็ว โดยไม่ต้องเสียเวลาและพลังงาน

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาด ควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้า และพยายามจำแนกขั้นตอนต่างๆของกระบวนการตัดสินใจออกเป็นหลายขั้นตอน โดย กริฟฟิธ (Griffiths 1959 : 94) มีความเห็นว่าการบริหาร คือ กระบวนการตัดสินใจ เขาย้ำว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นศูนย์กลางของการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการและควบคุมกระบวนการตัดสินใจและเสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจนั้นควรจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) การศึกษาดูว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้นๆ 3) สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ 4) รวบรวมข้อมูล 5) หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด 6) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่า โดย (1) วางโปรแกรมการแก้ปัญหา (2) ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมนั้น (3) ประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไปเพื่อที่จะเป็นเครื่องช่วยผู้นำในการตัดสินใจ รูปแบบต่อไปอาจเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจได้บ้าง จากรูปแบบนี้จะเห็นว่า การตัดสินใจจะเริ่มต้นด้วยปัญหา เมื่อมีปัญหาแล้วก็ต้องวิเคราะห์ปัญหา ในขั้นนี้ประสบการณ์การเรียนรู้ และค่านิยมของผู้ตัดสินใจจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ โดยจะส่งผลให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปด้วยเหตุผลหรือไม่ ผู้นำจำเป็นต้องหาข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจและต้องรู้จักแยกข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะ

ตัดสินใจออกเสีย หลังจากได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะตัดสินใจแล้ว จึงพิจารณาให้รอบคอบอีกครั้งหนึ่งว่าทางเลือกหรือทางออกแต่ละทางนั้นจะมีผลอะไรตามมาบ้าง ผู้นำอาจจะต้องการคำแนะนำในขั้นนี้ เมื่อพิจารณาให้รอบคอบแล้วจึงตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด ซึ่งทางเลือกนี้จะเกิดผลดีตามมามากที่สุด หรือทางเลือกที่จะเกิดผลเสียน้อยที่สุด จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติตามที่ตัดสินใจและประเมินผลการตัดสินใจนั้น ผู้ตัดสินใจจะต้องเปิดโอกาสให้การประเมินผลย้อนกลับเกิดขึ้นได้เสมอ

การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร เมื่อมีปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ปัญหาในที่นี้หมายถึง อุปสรรคหรือสิ่งขวางกั้นมิให้ผู้ตัดสินใจสามารถบรรลุจุดหมายได้ โดยปกติปัญหามักจะเกิดขึ้นได้ 3 ทาง คือ 1) ผู้ตัดสินใจไม่สามารถไปสู่จุดหมายได้เพราะมีอุปสรรคขวางอยู่ 2) ผู้ตัดสินใจสามารถที่จะหาทางไปสู่จุดหมายได้ แต่วิธีการไปสู่จุดหมายสามารถทำได้หลายทาง และไม่สามารถเลือกได้ว่าทางใดดีที่สุด 3) มีจุดหมายมากกว่าหนึ่งอย่างที่คุณตัดสินใจสามารถจะไปถึงได้ในเวลาเดียวกัน แต่ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องเลือกเอาเพียงจุดหมายใดจุดหมายหนึ่งเท่านั้น ปัญหาเกิดจากการที่ไม่ทราบว่า จะเลือกจุดหมายอันใดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจอยู่ไม่น้อยเลย กระบวนการบริหารเป็นวัฏจักรสั่งการ จักประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) การวางแผนซึ่งรวมถึงการจัดรูปงาน 3) การกระตุ้นซึ่งรวมถึงการสั่งการด้วย จุดมุ่งหมายของการกระตุ้นก็เพื่อให้มนุษย์ได้ใช้ความสามารถเต็มที่ ในการปฏิบัติภารกิจในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว 4) การประสานงาน 5) การประเมินผลงาน จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องตัดสินใจอยู่เสมอ จึงจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ผู้นำที่ตัดสินใจไม่ได้หรือผู้นำที่ขาดทักษะในการตัดสินใจย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้โดยยาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 199) กล่าวไว้ว่า หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจ จะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่โลเล รับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง ครูใหญ่จำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้ 1) งานวิชาการ 2) งานธุรการและพัฒนา 3) งานบริหารกิจการนักเรียน 4) งานความสัมพันธ์กับชุมชน ในการตัดสินใจในเรื่องข้างต้น ครูใหญ่ควรจะต้องระลึกถึงสิ่ง 3 ประการต่อไปนี้ 1) จะตัดสินใจอย่างไร 2) ใครควรจะตัดสินใจ 3) ทำอย่างไรถึงจะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น

ในการบริหารงานไม่อาจกำหนดลงไปให้แน่ชัดได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจรูปแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และการที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นต้องพิจารณาจากสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 2 ประการคือ พิจารณาว่าบุคลากรมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงาน หรือปัญหาที่ต้องตัดสินใจหรือไม่ และพิจารณาว่าบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหาที่ต้องตัดสินใจหรือไม่ ซึ่งพอสรุปได้ว่าถ้าบุคลากรมีทั้งความรู้ ความสามารถและมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องใด ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจเรื่องนั้นให้มากที่สุด ส่วนเรื่องใดที่บุคลากรมีแต่ความรู้ ความสามารถ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงประการเดียว กรณีเช่นนี้ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ ด้วยเลย ผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรตัดสินใจเอง

กล่าวโดยสรุปการตัดสินใจ หมายถึง องค์ประกอบ ลำดับขั้น และวิธีการซึ่งผู้บริหารเลือกใช้เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจำเป็นจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ได้ทำคนเดียว ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งผู้ร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงาน ก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงาน

1.5 การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย (Goal Setting)

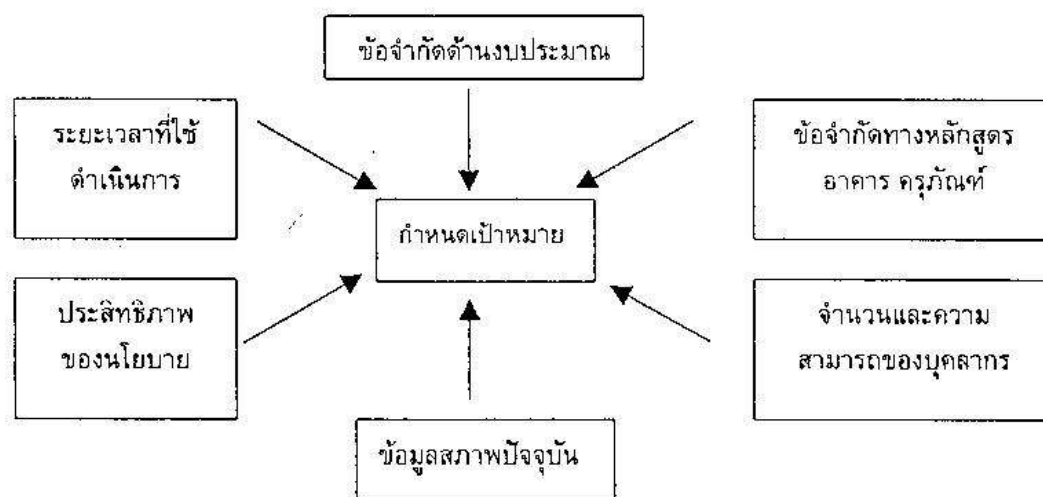
ความหมายของการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนที่จะประสานความคิดให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 249-250) ได้ให้ความหมายเป้าหมายที่ดีไว้ดังนี้ 1) เป้าหมายจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ 2) เป้าหมายต้องชัดเจนและเป็นไปได้ 3) เป้าหมายต้องมีเหตุผล 4) เป้าหมายต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งพร้อมทั้งยังต้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆขององค์การด้วยเพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด 5) เป้าหมายจะต้องไม่ยากเกินไปจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ 6) เป้าหมายจะต้องกระตักรัด มีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งในข้าราชการ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกตต่อไปนี้ กล่าวคือ 1) การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการและสิ่งแวดล้อม 2) ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุกๆเรื่อง 3) ควรเน้นความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน 4) การตรวจสอบตามลำดับ จะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่างๆของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม 5) คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน 6) เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้ เมื่อคนรู้สึกเป้าหมายนั้นถูกกำหนดอย่างยุติธรรม 7) ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะเพื่อสะดวกต่อการควบคุม

สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 : 7) การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินในกิจกรรมใด จะต้องปฏิบัติมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ 1) สภาพปัจจุบันที่มีอยู่เป็นอยู่

2) ประสิทธิภาพของนโยบาย 3) ความสามารถในการปฏิบัติของบุคลากร 4) ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการ 5) จำนวนเงิน/งบประมาณ และ 6) วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 การกำหนดเป้าหมาย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2537 : 10.

สมยศ นาวิการ (2536 : 114) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดเป้าหมายว่า เป้าหมายระดับต่ำที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นทางผ่านที่ช่วยให้เป้าหมายระดับสูงขึ้นไปประสบความสำเร็จ ส่งผลโดยตรงต่อกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดการยอมรับและมีความผูกพันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับกัน ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ในทุกองค์การการบริหารที่ดีย่อมต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจน และต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมได้เสมอ เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด เป้าหมายของแต่ละองค์การย่อมแตกต่างกันออกไป สุดแต่รูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์การ เช่น องค์การทางธุรกิจย่อมมุ่งหวังกำไรและยึดผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ ส่วนองค์การที่เป็นทางราชการนั้นย่อมยึดมั่นในประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถผสมผสาน และหล่อหลอมความคิดของบุคลากรในองค์การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทุ่มเทพพลังความสามารถทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของลักษณะเป้าหมายที่ดี

การทำงานภายในองค์กรมีบรรยากาศที่ดี สามารถจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีความเหมาะสมทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 84) ได้กำหนดลักษณะเป้าหมายขององค์กรที่ดีไว้หลายประการ เช่น (1) จะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและบุคคลที่อยู่ในองค์กร (2) ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ (3) ต้องมีเหตุผล (4) ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และต้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ ขององค์กรด้วย เพื่อลดการขัดแย้งให้น้อยที่สุด (5) ต้องไม่ยากจนเกินไปทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ (6) ต้องกระชับรัด มีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กร นอกจากนั้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะต้องกำหนดลงเหลือไปตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายอยู่เสมอร่วมกัน จากการศึกษาของนักวิชาการทางการบริหารบางท่านชี้ให้เห็นว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นเป้าหมายจะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่างหรือจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน แต่จะต้องร่วมมือกันกำหนดและการบริหารร่วมกันเป็นทีม

พลังของเป้าหมาย

เป้าหมายเป็นพลังสำคัญต่อการผลักดันผลของการปฏิบัติงาน สุชาติ ประชากุล (2523 : 449-450) ได้กำหนดพลังของเป้าหมายไว้หลายประการดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายต้องทำโดยรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม (2) ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับผลงานทุกๆ เรื่อง (3) เป้าหมายอาจทำให้เกิดปัญหาต่างคนต่างทำขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรเน้นในเรื่องความสำคัญก่อนหลังเพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน (4) การตรวจสอบตามลำดับจะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เด่นชัด และเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ (5) คุณค่าสำหรับเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน (6) เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ปฏิบัติงานได้เมื่อคนรู้สึกเป้าหมายนั้นได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างยุติธรรม (7) เพื่อความสมดุลย์และความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะเพื่อสะดวกต่อการควบคุม

กล่าวโดยสรุป การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและบุคลากร โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างชัดเจนเป็นไปได้อย่างเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนดอาจจะระยะสั้นหรือยาว เพื่อให้สามารถวัดและประเมินในด้านปริมาณและคุณภาพได้ในการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีมากเท่าไรเป้าหมายก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

1.6 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control)

ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร การควบคุม มีความใกล้ชิดกับการวางแผน เพราะการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการตามแผนและการประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในการควบคุมได้อย่างดีจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมต้องมีความชัดเจนและยุติธรรม การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและสนใจให้บุคลากรทำงานด้วยเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันถ้าหากการควบคุมเข้มงวดเกินไป จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง บุคลากรจะไม่ผูกพันต่อหน่วยงาน ดังนั้นศิลปะในการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพของงานจึงเป็นปัจจัยที่ท้าทายนักบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง

ฟลิปโป (Filippo 1970 : 417) กล่าวว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การบังคับให้กิจกรรมต่างๆเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 83-85) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมว่า

1. เพื่อให้ได้ผลงานที่มีมาตรฐาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสามารถลดต้นทุนให้ต่ำลงได้
2. เพื่อเป็นการรักษาทรัพย์สินขององค์การ การสามารถใช้ทรัพย์สินขององค์การรวมประเภท รวมทั้งการจัดให้มีระเบียบการเก็บหลักฐาน เอกสาร บันทึกต่าง ๆ
3. เพื่อให้การจำกัดขอบเขตของการปฏิบัติงาน
4. เพื่อใช้วัดผลงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ ได้แก่ การรายงาน ผลงาน ตัวเลขงบประมาณหรือการเปรียบเทียบต้นทุนต่าง ๆ
5. เพื่อใช้ประกอบการวางแผน เป็นการคาดการณ์ต่าง ๆ
6. เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวัดความสมดุลในระหว่างแผนของกลุ่มต่าง ๆ
7. เพื่อเป็นการกระตุ้น เตือนใจ หรือจูงใจบุคลากรในองค์การ ช่วยให้ทราบผลการปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ผลดี การเลื่อนขั้นหรือการได้รับผลตอบแทนอื่น ๆ ก็สามารถทำได้โดยยึดถือมาตรฐานและผลของการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลา โดยไม่ผิดพลาด

ความสำคัญของหลักในการควบคุมการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารที่ดีควรจัดระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันว่า เหตุการณ์ต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น การวางแผนควบคุมงานทุกระดับ จึงควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ 10 ประการ ดังนี้

- 1) การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบางอย่างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน และมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการควบคุมให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์
- 2) การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน หรือความคลาดเคลื่อนได้ทันที ระบบการควบคุมที่ดีนั้น จะต้องสามารถชี้แนะโหม้การเบี่ยงเบนต่างๆ ได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงๆ
- 3) การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าจนไม่สามารถแก้ไขได้
- 4) การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ บอกหรือเจาะจงลงไปได้ว่าความผิดพลาดเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องไม่สำคัญ
- 5) การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่อาจแสดงปริมาณที่ใช้วัด เช่น ชั่วโมงการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 6) การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุม คือ การดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ คือจุดที่จะต้องได้รับการฟังเสียง
- 7) ระบบการควบคุมสามารถแสดงผลการสะท้อนของโครงสร้างก็ควรแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว
- 1) การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม
- 9) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมที่ใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- 10) การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกหรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ระบบการควบคุมที่ดี จะต้องสามารถชี้ได้ว่าการผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร (จุมพล หนีมพานิช 2523 : 143-144)

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน

การที่จะกำหนดมาตรฐานงานว่ามีลักษณะเช่นไรควรมีการควบคุมอย่างไร เป็นสิ่งที่ยากต่อการจะกำหนดไว้เป็นข้อตายตัว เพราะความยุ่งยากงานแต่ละชนิดมักมีความแตกต่างกันไป แต่หลักการใหญ่ๆ ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการควบคุมการปฏิบัติงานนั้น

พิตฟิลด์ (Pitfield 1977 : 416) ได้สรุปกระบวนการไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) คัดข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากผลการเปรียบเทียบ 4) การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

ขั้นตอนกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานที่กล่าวมา อาจพิจารณาสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 133) กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ทางด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้
 - ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
 - เป็นการฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป
 - เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ
 - เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
 - เป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน
2. ทางด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้
 - ทำให้ทราบว่าการที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
 - ทำให้ทราบว่าการก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
 - จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆเพียงใดหรือไม่
 - วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่
 - ช่วยให้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
 - เป็นการประหยัดเงิน เวลา และแรงงาน

การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารหรือผู้นำองค์กร การควบคุมงานนอกจากจะใช้วิธีการวางบรรทัดฐานให้ปฏิบัติแล้ว การใช้หน่วยงานที่ปรึกษาและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อการควบคุมงานก็เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน สำหรับการควบคุมโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์นับว่าได้ประโยชน์หลายทางเพราะเป็นวิธีที่ได้ทั้งงานและใจคน เมื่อการควบคุมงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังนั้น จึงควรจะได้ให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (สมคิด บางโม 2538 : 190)

การควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการบริหาร คือ ความพยายามในการใช้พลังของกลุ่ม ให้ร่วมมือประสานกับการทำงานอย่างมีเหตุผล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติลดหลั่นกัน

ไปตามลำดับขั้น และตามสายการบังคับบัญชา จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคอยติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายของการควบคุมต้องชัดเจน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันถ้าหากการควบคุมเข้มงวดกวดขัน จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง บุคลากรคงจะไม่ผูกพันต่อหน่วยงาน ดังนั้น ศิลปะในการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพของงานจึงเป็นปัจจัยที่ท้าทายนักบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารนั้นจะได้ผลอย่างไรขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร รวมทั้งการใช้เทคนิควิธีการบริหารที่เหมาะสมได้ผลมากที่สุด การมีทัศนวิสัยที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาเป็นเชิงระบบสามารถสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆของปัญหาได้ถูกต้องทั่วถึงทุกแง่มุม มีการให้คำเ้าหนัก จัดระเบียบปัจจัยเพื่อการวินิจฉัยและตัดสินใจเลือกเป้าหมายและแผนงานได้ถูกต้องครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเท่าทัน เข้าใจ และรู้ถึงสภาพความเป็นไปของสิ่งต่างๆในสภาพแวดล้อมภายนอกมากที่สุด เชี่ยวชาญในยุทธวิธี มีความสามารถในการวางแผนกำหนดนโยบายและแผนงานต่างๆได้ถูกต้อง พยายามปรับปรุงสมรรถภาพและความพอใจของตนโดยวิธีการสร้างคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น หรือให้มีขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อตอบสนองความสำเร็จ ความพึงพอใจ และการเชิดชูฐานะมากขึ้น ให้งานนั้นท้าทายชวนให้รับผิดชอบ และเพื่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถก้าวหน้าและเติบโตยิ่งขึ้น

1.7 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance goals and training)

ความหมายของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ สภาพที่พึงประสงค์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจัย วิธีดำเนินงานหรือสภาพผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งแสดงได้โดยประสิทธิภาพของงานและการพัฒนางานขององค์การตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มาตรฐานแสดงให้เห็นได้ทั้งในเชิงปัจจัยกระบวนการและผลผลิต ที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะต้องตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อพัฒนางานขององค์การให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคคลซึ่งมีวิธีการเฉพาะของตนเอง มีนักวิชาการและผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้หลายแบบ เช่น

กรีซ อัมโกชน (ม.ป.ป. : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสมและเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอันจะทำให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครือข่าย ล้อมภิชาติ (2531 : 54-55) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า คือ กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ

หรือความชำนาญการ และทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ฟลิปโป (Filippo 1970 : 451) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น"

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องอาศัยกระบวนการและการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนเฉพาะบุคคล เฉพาะเรื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติในการทำงานและที่สำคัญเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการการจัดฝึกอบรมที่ดี ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ประโยชน์ของการฝึกอบรม
- กระบวนการในการฝึกอบรม
- ลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี
- กิจกรรมในการฝึกอบรม
- ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรม
- การประเมินผลการฝึกอบรม

ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพตามขั้นตอน การดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงาน ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงาน และการประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ม.ป.ป. : 32)

กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการดำเนินงาน ลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ถ้าหากดำเนินการขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งผิดพลาด ก็อาจทำให้การฝึกอบรมล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมจึงควรศึกษากระบวนการฝึกอบรมให้เข้าใจอย่าง透彻 และปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆให้ครบถ้วน และให้สัมพันธ์กับกระบวนการในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร

- 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 2.2 การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร
- 2.3 การจัดลำดับเนื้อหา
- 2.4 กำหนดการฝึกอบรม
3. การเสริมหลักสูตร
 - 3.1 การกำหนดและการเลือกวิทยากร
 - 3.2 การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 3.3 การกำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
 - 3.4 การกำหนดและการจัดหางบประมาณ
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผลและการติดตามผลการอบรม

ลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี

คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี จากงานวิจัยของเครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 39) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องการบริหารการอบรมขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
 2. มีความสามารถในการประสานงาน
 3. มีความฉับไวในการแก้ปัญหา
 4. ตรงต่อเวลา
 5. มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอและใจกว้าง
 6. มีความรู้ในเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆ
 7. มีความสามารถในการถามและการฟัง
 8. มีความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงาน
 9. มีความเชี่ยวชาญในการใช้สื่อข้อความ
 10. มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ
 11. มีความรู้เรื่องสื่ออย่างเพียงพอ
 12. สามารถวิเคราะห์ระบบต่างๆ ในองค์การ
 13. มีความเชี่ยวชาญในวิชาความรู้ในสาขาใดสาขาหนึ่ง
 14. มีความสนใจงานด้านวิชาการ โดยเขียนบทความและงานวิจัย
 15. มีความสามารถในการสอน การบรรยาย และมีวิญญูณรักงานฝึกอบรมอย่างจริงจัง
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

การกำหนดโครงการฝึกอบรมจะสำเร็จไปได้เพียงใด ผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ

4 ประการคือ

1. ลักษณะขององค์การ คือ จะต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น ถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ก็ให้แผนกบริหารงานบุคคลหรือมีผู้อำนวยการฝึกอบรมเป็นผู้วางแผนจัดการฝึกอบรมและประเมินผล แต่ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็ก ก็อาจให้เจ้าหน้าที่ชั้นผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ และจะต้องพิจารณาให้โครงการฝึกอบรมได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารด้วยดี ทั้งบุคคลในระดับต่ำขององค์การก็ต้องยินดีให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมด้วย

2. การวางแผนฝึกอบรม คือจะต้องมีการวางแผนที่ดี เพื่อจะได้ช่วยให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เช่น ให้อำนาจการฝึกอบรมจะจัดขึ้นเมื่อใด จะอบรมอย่างไร เรื่องอะไร ใครเป็นผู้ฝึกอบรม อบรมที่ไหน เป็นต้น

3. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สอน โดยที่การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง โดยคาดหวังว่าจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าอบรม ตลอดจนผู้สอนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องให้ตรงกับความต้องการจำเป็นในการอบรมครั้งนั้นๆ

4. กฎและหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้ นั่นคือเราจำเป็นต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์ในเรื่องการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ประกอบการฝึกอบรมจึงจะทำให้โครงการฝึกอบรมนั้นได้ผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม จำนวนครั้งและความถี่ของการฝึกสอน และความสามารถของบุคคลที่จะรับรู้ได้ เป็นต้น

อย่างไรก็ดีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการฝึกอบรมมาก ก็คือ งบประมาณในการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยกำหนดความสะดวกและขอบเขตของการฝึกอบรมได้

กล่าวโดยสรุป การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความต้องการในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การให้โอกาสเพื่อพัฒนาความสามารถต่อครู และการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน องค์การที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงและบุคลากรได้รับการอบรมอย่างดีเยี่ยม ย่อมมุ่งหวังผลผลิตได้มากกว่าองค์การอื่นๆ สภาพปัจจัยวิธีการดำเนินงานหรือสภาพผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งแสดงได้โดยประสิทธิภาพของงาน และการพัฒนางานขององค์การตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มาตรฐานแสดงให้เห็นได้ทั้งในเชิงปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะต้องตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อพัฒนางานขององค์การให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. อุปกรณ์ในการฝึกอบรม
4. งบประมาณในการฝึกอบรม

1.8 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Interaction - Influence)

ความหมายการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

สัวณณ์ ประเสริฐสังข์ (2538 : 28-30) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดง กิริยาหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างมิตร การจูงใจคนและสร้างคนให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอเพื่อประสิทธิภาพของงานคือ

1. การปฏิบัติงานต้องการสามัคคีธรรมเป็นอย่างยิ่ง
2. สามัคคีธรรมจะดีหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับคน
3. คนเราทั่วไปย่อมมีความต้องการอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการทางด้าน

จิตใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 63) ได้สรุปสาระสำคัญการปฏิสัมพันธ์ไว้ว่า การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่มเพื่อที่จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้ ถ้าไม่มีผู้ตาม การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยให้สมาชิกยอมรับ ซึ่งจะเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง การเป็นผู้นำนั้นถ้าองค์ประกอบอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลจะเป็นผู้นำขึ้นกับความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้บริหารที่เก็บตัวอยู่แต่ในห้องทำงาน ย่อมเป็นผู้นำได้ยาก

กล่าวโดยสรุป การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และพลังอำนาจ เป็นอำนาจที่พร้อมที่จะให้ผู้นำได้นำไปใช้ภายในขอบเขตที่กำหนดซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องสนับสนุนและการปฏิสัมพันธ์ที่ดี เป็นการสร้างเสริมความสามัคคี ผู้บริหารควรแสดงท่าทีพฤติกรรมที่ตระหนักในบทบาทและคุณค่าแห่งตนที่บุคคลพึงมีต่อกัน และใช้ลักษณะพฤติกรรมอย่างเหมาะสม

ความสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างคน อันก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม
2. ก่อให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เชื่อถือ ไว้วางใจและมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
3. ก่อให้เกิดความรักใคร่ สามัคคี อันเป็นสิ่งที่ช่วยป้องกันความขัดแย้ง
4. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในการร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานร่วมกัน
5. ก่อให้เกิดความสำเร็จของการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันกับความเป็นผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้นำขององค์กร การปฏิบัติภารกิจใดของผู้บริหารองค์การ จำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายประเภทและหลายระดับ บุคคลเหล่านั้นย่อมมีลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ วุฒิการศึกษา ภูมิหลังและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเหล่านี้ จะทำให้เกิดความราบรื่นและความร่วมมือในการบริหารงาน ดังนั้นทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีขึ้นในบุคลิกภาพของตนเอง องค์ประกอบที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่

1. มีทักษะในการสื่อสารและสื่อความหมายที่ดี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ส่งข่าวสารข้อเท็จจริงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ และต้องใช้การสื่อสารที่ดีในการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีในหน่วยงาน

2. มีทักษะในการรับรู้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาคุณลักษณะและภูมิหลังที่แสดงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์การให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อความเข้าใจพฤติกรรมที่เขาแสดงออกโดยการรับรู้เพื่อให้เกิดการศึกษาเกิดความเข้าใจพื้นฐานความรู้สึกนึกคิด จะช่วยลดความขัดแย้งได้อย่างมาก

3. มีทักษะในการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง ผู้บริหารจะใช้อำนาจได้ดีจำเป็นต้องมีเหตุผลและแสดงโดยบุคลิกภาพที่ถูกต้อง ให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของบุคคลในหน่วยงาน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเพราะการไม่ยอมรับนับถือในอำนาจนั้น และไม่ยอมรับพฤติกรรมที่ใช้อำนาจเกินขอบเขต

4. มีทักษะในการใช้อำนาจบารมีหรืออำนาจแฝง อำนาจบารมีเกิดขึ้นได้หลายทักษะ เช่น เกิดจากเงิน ความเชี่ยวชาญ ความใกล้ชิด การให้บริการ ความกล้าหาญ ความคล่องตัว ฯลฯ ผู้บริหารต้องรู้จักวิเคราะห์และหาวิธีการใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง มิฉะนั้นจะเกิดความขัดแย้งมากในองค์การ

5. ภาวะผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลในองค์การ จึงต้องรักษาเป้าหมายขององค์การ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ซึ่งเนะผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและมีการตัดสินใจที่ดี

6. มีทักษะในการจูงใจ ผู้บริหารต้องศึกษาและสำรวจคุณลักษณะของบุคลากรในหน่วยงานว่าแต่ละคนจะใช้วิธีการอย่างไร จึงจะกระตุ้นจูงใจให้เขาทำงานด้วยความตั้งใจ และเต็มใจได้

7. มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการ เป็นลักษณะสำคัญอย่างมาก เพราะหากตัดสินใจผิดพลาดจะเกิดผลกระทบต่องานและบุคคล ผู้บริหารต้องสามารถตัดสินใจอย่างมีหลักการ เมื่อตัดสินใจแล้วสามารถอธิบายหรือชี้แจงให้บุคคลอื่นทราบเหตุผลได้

8. ต้องมีทักษะในการบำรุงขวัญ ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาวะจิตใจและความรู้สึกของคนในองค์การที่มีต่องาน ต่อบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานอยู่เสมอ ถ้ามีภาวะการที่ทำให้เกิดการบั่นทอนขวัญจะต้องจัดให้มีการบำรุงขวัญ เพื่อให้คนทำงานร่วมกันด้วยดีและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

วิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 20) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ว่า

1. มีความอดทนและรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง เช่น ไม่โมโหจนเฉียว มีความอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์

2. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. รู้จักชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำความดี
4. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 4.1 ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 4.2 หลีกเลี่ยงการตำหนิอันเกิดจากเหตุสุดวิสัย
 - 4.3 วิจารณ์หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุภาพ
5. มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. มีความเสียสละและไม่ตระหนี่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพ สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ใช้คนให้เหมาะกับงาน
10. ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
12. รู้จักใช้โอกาสและเวลาที่เหมาะสมในการทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา
13. ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
14. ไม่จู้จี้เกินไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจให้ร่วมกันทำงาน การติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร การเปิดโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมาย การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลต่อกัน การควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพลังผลักดันให้องค์การดำเนินงานที่รับผิดชอบได้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบทางการบริหารทั้ง 8 ด้านข้างต้น จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพขององค์การได้ประการหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนั้น ย่อมบ่งชี้พฤติกรรมการบริหารนั่นเอง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

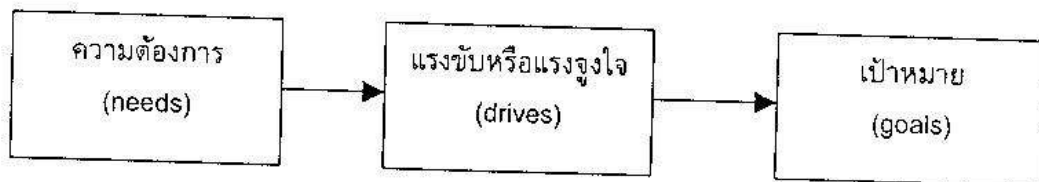
ความหมายของแรงจูงใจ

จากทฤษฎีด้านพฤติกรรมผู้นำแล้ว ทฤษฎีแรงจูงใจในทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรต (Sergiovanni and Starratt 1988 : 158) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้เทศจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลงานย่อมต่ำลง เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

สรวงศ์ โค้วตระกูล (2533 : 111) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย หรือสภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรมหรือไปยับยั้งพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่แสดงออก

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ลูธันส์ (Luthans 1985 : 183) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจจะเกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 : กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : Luthans Fred . 1985, p.183.

แรงจูงใจจะมีความสัมพันธ์กับการจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ การจูงใจอาจจะเป็นปฏิกิริยาในจิตสำนึกหรือใต้สำนึกก็ได้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล 2534 : 134) การจูงใจหรือตัวจูงใจมีมากมายหลายอย่างต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งความต้องการเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลนี้จะเป็แรงขับนำไปสู่การกระทำหรือการปฏิบัติ เพื่อเป็นทางที่นำไปสู่ความพึงพอใจหรือเพื่อบรรลุความต้องการเดิมของตน (หลุย จำปาเทศ 2538 : 12)

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์การ จะต้องทำนุบำรุงทั้งในภายในและภายนอก คือ สุขกายและสุขใจตามฐานานุกรม (บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ 2529 : 53) กิบสัน และคณะ (Gibsons 1982 : 80) กล่าวว่า มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทน มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ เช่นเดียวกับ สเตียร์ และปอร์ตเตอร์ (Steers and Porter

1977 : 211) ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะเฉพาะตัว และ 3) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน

เนื่องจากบุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปร ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันเพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่เนื่องจากในองค์การก็มุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจ คาดการณ์และกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและของตัวบุคคล ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 66) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจูงใจให้พนักงาน และบุคคลปฏิบัติหน้าที่นั้นควรพิจารณา คือ ยึดหลักเท่าเทียมกัน ยึดหลักคุณธรรมและความเป็นธรรม ไม่ยึดหลักอุปถัมภ์ เป็นบุคคลที่ยังตรงทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สารภูมิ (2529 : 53 – 54) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะทำหน้าที่ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ควรมีความเข้าใจในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนและนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถคาดการณ์และกำกับพฤติกรรมของครูในโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับโรงเรียนได้

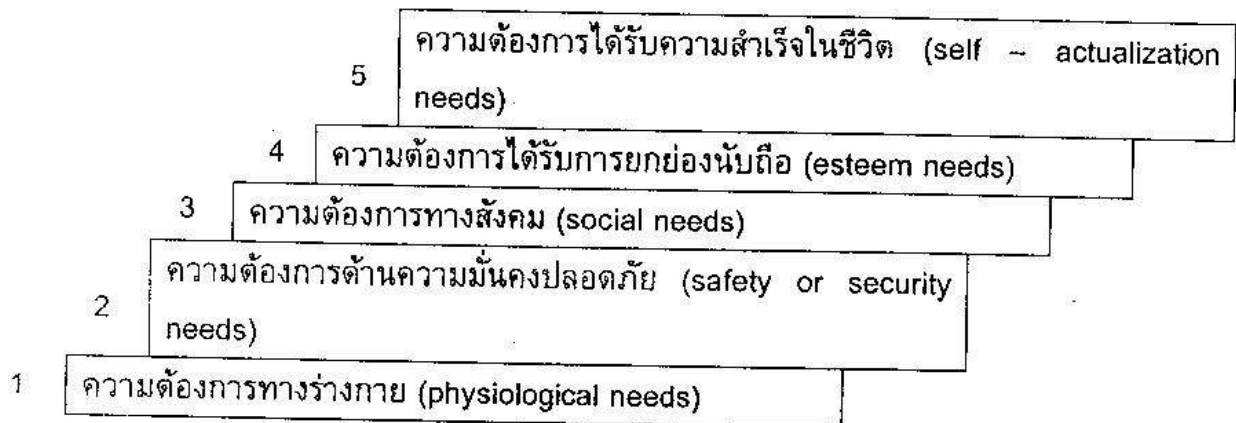
จากการศึกษาแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการทำงานไปสู่เป้าหมาย ความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ เป็นความรู้สึกหรือเจตคติที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมเสียสละและอุทิศร่างกาย ประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขกับงานที่ทำ และมีความพึงพอใจเมื่องานนั้นได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ความรู้สึกเกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ แต่ถ้าเมื่อใดที่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลนั้นอาจแสดงออกในรูปของความก้าวร้าว ความไม่สนใจในการปฏิบัติงาน การลาออกจากงาน เป็นต้น ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่สองวิธีด้วยกัน คือ ทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) และทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งทฤษฎีที่ว่าด้วยเนื้อหานั้นเน้นความต้องการภายใน (Internal Needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมนั้นให้คงอยู่ ทฤษฎีกระบวนการจะว่าด้วยกระบวนการของความคิด และกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกัน และมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย เช่น ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom) ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นต้น ต่อไปนี้จะนำเสนอในทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ (Maslow 1970 : 35-46) ลำดับขั้นของความต้องการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นไปนับจากขั้นต่ำไปสูงขึ้นสูง คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ 2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety and security needs) เป็นการต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตัว ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น 3) ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับหรือการให้รวมกลุ่มผู้อื่น 4) ความต้องการการยอมรับนับถือ (esteem needs) คือ การได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่องตน เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และ 5) ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุดได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งเป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้วจะเพิ่มความต้องการขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง แต่หากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้เลย



แผนภาพที่ 9 : ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need Theory)
ที่มา : Maslow Abraham H. 1970, p.238.

ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom 1982 : 15-18) หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าระดับผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป้าหมายของบุคคลหนึ่ง อาจเป็นการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ความ

มั่นคงของงาน การยอมรับทางด้านสังคมและการยกย่องนับถือ 2) ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น พนักงานอาจถือว่าการเพิ่มรายได้เป็นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งย่อมมีแรงจูงใจที่สูงมากต่อการเพิ่มผลผลิต และ 3) ความเชื่อมั่นที่ว่าความสามารถของเขามีอิทธิพลต่อผลผลิตมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้ร่วมงานเชื่อว่าการใช้กำลังความสามารถจะมีผลกระทบน้อยมากต่อผลผลิต ในกรณีเช่นนี้จะมีความพยายามน้อยมากตามทฤษฎีของรูม ปัจจัยทั้ง 3 ดังกล่าวนี้นี้เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าบุคคลแตกต่างกัน และระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ของการทำงานด้วย

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1988 : 32-35) พบว่า ปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในงาน กับปัจจัยค้ำจุน เช่น นโยบายขององค์การและการบริหารการนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า ปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

ทฤษฎีจูงใจ - ค้ำจุน หรือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Motivation Hygiene Theory or Two Factors Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1988 : 45) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการ ต่อมาได้พัฒนาทฤษฎีจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือเป็นคุณประโยชน์มากในการบริหารและในความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าอย่างมีประสิทธิภาพ เขาได้สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ แล้วสร้างเครื่องมือสอบถามสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจนี้เป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ซึ่งคณะผู้วิจัยประกอบด้วย เฮิร์ซเบิร์ก และเพื่อนร่วมในงานของสถาบันบริการทางจิตวิทยาแห่งพิทส์เบิร์ก การวิจัยได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุห์บัญชี จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมในบริเวณเมืองพิทส์เบิร์ก 11 แห่ง ในการสัมภาษณ์นั้นวิศวกรและสมุห์บัญชีได้รับการขอร้องให้ตอบคำถามเกี่ยวกับว่า ในการทำงานของพวกเขาที่มีอะไรบ้างที่ทำให้เขาไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจ และมีอะไรบ้างที่ทำให้เขามีความสุขหรือพึงพอใจ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เหล่านี้ เฮิร์ซเบิร์ก ได้สรุปผลการวิเคราะห์ว่าคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกันซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท ความต้องการแต่ละประเภทนั้นเป็นอิสระแก่กันและกัน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในทางต่างกัน เขาได้พบว่า เมื่อคนรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานของตนเขาก็มุ่งจะสนใจไปที่สภาพแวดล้อมที่เขา กำลังปฏิบัติอยู่ ส่วนอีกด้านหนึ่งเมื่อคนรู้สึกสบายใจในงานเขา ก็หมายถึงลักษณะของงานโดยตรง เฮิร์ซเบิร์ก ตั้งชื่อ

ความต้องการประเภทแรกว่าปัจจัยสุขศาสตร์ เพราะได้พรรณาสีสิ่งแวดล้อมของคนงานและให้หลักวิธีการป้องกันความไม่พึงพอใจในงาน เฮิร์ชเบิร์ก เรียกความต้องการประเภทที่สองว่าปัจจัยจิตใจ เพราะดูเหมือนว่าจะมีประสิทธิภาพในการจูงใจคนให้มีการปฏิบัติอย่างดีเด่น เฮิร์ชเบิร์ก กล่าวว่า ปัจจัยสุขศาสตร์ไม่ใช่ส่วนที่เป็นแก่นแท้ของงานแต่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เฮิร์ชเบิร์ก ใช้คำว่า "สุขศาสตร์" ให้เกี่ยวข้องกับความหมายทางการแพทย์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ป้องกันและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยเหล่านี้เพียงแต่ป้องกันการสูญเสียในการปฏิบัติงานของคนงาน อันเนื่องมาจากขอบเขตอันจำกัดของงานเท่านั้น และนี่คือเหตุผลที่เฮิร์ชเบิร์กเปลี่ยนมาเรียกชื่อปัจจัยสุขศาสตร์ใหม่ว่าเป็น "ปัจจัยค้ำจุน" (Maintenance Factors)

สรุป ปัจจัยสุขศาสตร์หรือปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น

ตารางที่ 1 ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors)	ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)
1. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน (Company policy and administration) 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility growth) 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate , Peers) 4. เงินเดือน (Salary) 5. สถานะของอาชีพ (Status) 6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) 7. ความรู้สึกปลอดภัยในงาน (Security) 8. สภาพการทำงาน (Working conditions) 9. เทคนิคการนิเทศ (Supervision technical)	1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) 2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3. ลักษณะของงาน (The Work It – Self) 4. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) 5. ความก้าวหน้าของงาน (Advancement)

ตารางที่ 1 ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก
ที่มา : Herzberg, Frederick. 1988, p.45.

ปัจจัยจูงใจได้แก่ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการยอมรับ ซึ่งคนสามารถจะมีประสบการณ์ในงาน และงานนั้นเป็นลักษณะที่ท้าทาย ก่อให้เกิดจินตนาการที่กว้างไกล ปัจจัยเหล่านี้เรียกว่าเป็น ปัจจัยจูงใจ ใช้คำนี้เพราะปัจจัยเหล่านี้ดูเหมือนจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานทางบวก และส่งผลในการเพิ่มขีดความสามารถในผลงานของบุคคล

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยนี้ ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) จะเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ (สมยศ นาวิการ และ มุสดี รุมาคม 2520 : 336 – 337)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีจูงใจ-คำจูงของเฮิร์ชเบิร์กกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ไม่มีความพึงพอใจ" กับ "ความพึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยคำจูงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ความไม่พึงพอใจ" กับ "ไม่มีความไม่พึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 69) แนวทางในการนำทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กมาใช้ปฏิบัติจริงนั้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานดีกว่าที่จะให้ทำงานตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้

อวยชัย ชบา (2532 : 176-177) ได้สรุปผลดีจากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กดังนี้

1. ให้ความสนใจกับมนุษย์มากขึ้น
2. พยายามกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานโดยการสร้างแรงจูงใจ
3. ทุกกรณีของพฤติกรรมต่างก็มีเป้าหมายกำกับ การชักจูงให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายย่อมทำได้ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจให้ถูกต้อง

เซอร์จิโอวานนี และสตาร์แรท (Sergiovanni and Starratt 1988 :158-159) กล่าวว่า แรงจูงใจของครูนั้นมาจากการนิเทศ ผู้นิเทศเป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือสนับสนุน จุดสุดท้ายของการนิเทศจะมุ่งไปที่การทำงานของครูที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่จะทำให้ครูเกิดแรงจูงใจ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียนที่สนับสนุนการทำงาน เช่น ครูใหญ่สนับสนุนครู ครูสนับสนุนครูด้วยกันเอง ค่านิยมของเพื่อนร่วมงานและการตัดสินใจร่วมกัน วัฒนธรรมโรงเรียนที่แสดงให้เห็นจุดประสงค์ ความเห็นร่วมกันและความรับผิดชอบในการทำงาน การนำทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมาใช้ คุณภาพของชีวิต การทำงานที่เน้นการสอนและการพัฒนาการทำงาน การจูงใจดังกล่าวจะทำให้เกิดผลต่อครู คือ เกิดความสัมพันธ์ การประสานงานและปฏิสัมพันธ์กันสูง ครูแต่ละคนมีเหตุผลดีและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานสูง ครูมีความคาดหวังและมาตรฐานของงานสูง ภาคภูมิใจและรู้จักตนเอง งานมีความสำคัญและความหมายต่อครูมาก ครูจะมีการประชุมร่วมกันและมีความต้องการทำงานมากยิ่งขึ้น รู้สึกว่างานท้าทายความสนใจและรู้สึกว่างานเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีประโยชน์ จากผลที่เกิดขึ้นกับครูจะทำให้ครูมีความรู้ว่ามีคุณภาพ เกิดแรงจูงใจที่จะร่วมทำงานในโรงเรียนตามแนวทางการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการให้เกิดคุณภาพมากยิ่งขึ้น

220
3 มิ.ย. 2015
56140
5548

สำนักวิทยบริการ
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

00194771*

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของเอิร์ชเบอร์ก ในด้านปัจจัยจูงใจ 5 ปัจจัย ดังรายละเอียดดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากการที่บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้ในแผนหรือโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ซึ่งภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง กิจการงานทุกชนิดที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านปริมาณของงานที่แต่ละคนได้รับ และมีความสอดคล้องระหว่างงานกับความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งส่งผลถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

2. การได้รับการยอมรับนับถือ

สถานภาพและการยอมรับนับถือ หมายถึง สถานภาพที่ได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอกโรงเรียนและได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีและการได้รับความร่วมมือในการทำงาน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ได้รับคำชมเมื่อปฏิบัติงานได้ผล ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับความเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพทางกายและทางใจ เป็นที่ยอมรับรับของผู้ร่วมงานทุกเรื่อง ผู้บริหารยอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร ชุมชน ยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญให้ครูปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ โดยได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ และได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เมื่อทำงานสำเร็จหรือมีผลงานเด่น ๆ

3. ลักษณะของงาน

สภาพในการทำงาน ประกอบด้วยภารกิจที่ได้รับมอบหมาย บรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ขอบเขตบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระบบการปฏิบัติงาน เป้าหมายในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสของงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทาย การให้อิสระในการตัดสินใจ

4. ความรับผิดชอบในงาน

ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น การกำหนดนโยบาย วางแผน และการบริหารงาน มีความรู้เป็นผู้สำคัญ มีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานโรงเรียน ตลอดจนการได้รับความเคารพนับถือ ความไว้วางใจเชื่อใจในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานที่มีความชัดเจน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

5. ความก้าวหน้าในงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง โอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ซึ่งจะทำให้นุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสที่ได้รับในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาสอันควร ความยุติธรรมที่ได้รับในการพิจารณาความดีความชอบ และขวัญกำลังใจจากฝ่ายบริหารและเพื่อนร่วมงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้รวบรวมและศึกษาค้นคว้ามา ซึ่งเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยใช้ทฤษฎีของไลเคิร์ท และแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ ภายใต้องค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญ 6 องค์ประกอบ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยจำแนกตามอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เงินเดือน ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ โดยส่วนรวมอยู่

ในองค์ประกอบด้านความรู้สึกรับผิดชอบงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน และความรู้สึกพอใจในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับขวัญตามตัวแปรพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และยังได้พบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อารีรัตน์ หิรัญโญ (2532 : 135-140) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำเป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลมากต่อแรงจูงใจของอาจารย์ ส่วนความสำเร็จแห่งงาน ความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือส่งผลต่อแรงจูงใจ แรงจูงใจจากปัจจัยคำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน แรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

ธันพงษ์ พร้อมพงษ์ (2536 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยสรุปได้คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการธำรงรักษามูลค่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ การวางแผนพัฒนามูลค่า การพัฒนามูลค่า

สมถวิล ชูทรัพย์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษาที่ 1 และ จิราภรณ์ อิมวิทยา (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับสูง พบว่า ระบบการใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระบบที่ 3 หรือระบบการปรึกษาหารือ

เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธาร (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 5 พบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งระดับคุณภาพการจัดการศึกษา มีความสัมพันธ์กัน

วงษ์เงิน ปิ่นน้อย (2539 : 118-120) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก พบว่า ครูมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิไม่พบความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านรายได้และสวัสดิการ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4-6 ปี เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่กลุ่มอื่นๆไม่มีความพึงพอใจ

เทวี บุญจับ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีความพึงพอใจใน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจในองค์การ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จ และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ครูมีความพึงพอใจใน 8 ปัจจัย คือ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน รายได้และสวัสดิการ การยอมรับนับถือนโยบายและการบริหารโรงเรียน วิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และสัมพันธภาพกับผู้บริหาร

สมชาย วิริยะคุปต์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านนี้ ด้านการวางแผน คือ การจัดทำแผนงานบุคลากรของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ด้านการจัดวางบุคลากร คือ จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบของครู เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน และด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิหรือเข้าประชุมสัมมนาทางวิชาการ ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลที่พบในระดับสูงสุดแต่ละด้าน ได้แก่ โรงเรียนไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งครูตามสาขาวิชาเอกตามที่โรงเรียนต้องการ โรงเรียนไม่สามารถจัดครูเข้าสอนได้ตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และสาขาวิชาเอก ขาดสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ และขาดแคลนงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮูด (Hood 1965 : 95-97) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารนั้นมีความสำคัญในการกำหนดระดับขวัญของครูมากกว่าที่จะวิเคราะห์โดยดูจากความสัมพันธ์ระหว่างหมู่ครู

กรีน (Green 1967 : 325) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า การเป็นผู้นำของครูใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อครู ในเรื่องประสบการณ์ในการสอน การจูงใจ ความมั่นคงในตนเองและความไวต่อคำวิจารณ์ ครูที่มีขวัญสูงได้แก่ ครูสตรี ครูที่เริ่มทำการสอน ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 6 ปีหรือมากกว่านั้น

ซอมเมอร์ (Sommer 1970 : 969) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไฮโอ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่เป็นผู้ที่กำหนดขวัญที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างครูและผู้บริหาร ครูส่วนใหญ่ไม่พอใจในหลักสูตรปัจจุบัน และรู้สึกว่าจะต้องปรับปรุง ส่วนเรื่องเงินไม่ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โฮเวลล์ (Howell 1974 : 7488A) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2517 ผลของการวิจัยพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตยสนับสนุนให้ครู อาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ด่วนตัดสินใจเสียเอง และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญ

บาร์เบอร์ (Barber 1980 : 1291 - 1292) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า เพศ อายุ และประสบการณ์ในการสอนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยที่วุฒิของครูและขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู ครูประถมศึกษามีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูมัธยม

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆนี้ ทำให้ทราบว่าการจัดการบริหารที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน เพราะพฤติกรรม การบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการจูงใจ ธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องมีชีวิตอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในลักษณะที่เป็นกลุ่ม จากนั้นจะมีการจัดองค์การต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบขึ้น สถานศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่งย่อมมีบุคลากร ประกอบด้วยบุคลากร 2 ประเภท คือ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความเชื่อว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เพื่อประสานบทบาทของสถานศึกษาและผู้ร่วมงานให้อยู่ในภาวะดุลยภาพที่ดีและจะต้องหาวิธีหลาย ๆ วิธี ที่จะปรับปรุงแรงจูงใจในการทำงานและตรวจสอบแรงจูงใจในการทำงานของครู ทั้งนี้ในการบริหารของผู้บริหารตระหนักดีว่า แรงจูงใจ คือ พลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ ถ้าองค์การใดที่มีผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการที่ยึดระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ บุคลากรขาดความรัก ความสามัคคี ผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีพฤติกรรมบริหารให้เหมาะสม เพื่อเลื้ออำนาจต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของไลเคิร์ท (Likert) ได้เน้นที่พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องสร้างการเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารอย่างมีระบบ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจที่เหมาะสม การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม อันเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารที่สร้างความเชื่อถือในการทำงานของครู ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แรงจูงใจเป็นเรื่องของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก มีอิทธิพลในการสร้างเสริมแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานได้มาก ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารที่ได้นำแนวทางแห่งทฤษฎีไปใช้
ในการดำเนินงานทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมเกิด
แรงจูงใจในการทำงาน สิ่งที่เกิดตามมา คือ คุณภาพงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่มี
พฤติกรรมการบริหารงานที่เหมาะสม ครูผู้สอนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบหรือได้
รับมอบหมาย โรงเรียนจะเป็นไปตามแนวทางที่มุ่งสู่จุดหมายอย่างมีคุณภาพ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
และองค์กรมีความรัก ความสามัคคีเกิดขึ้นในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้ คือ

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในระดับอนุบาลและระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,204 คน จาก 20 โรงเรียน รายละเอียดดังตารางที่ 2

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในระดับอนุบาล และระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จาก 20 โรงเรียน จำนวน 302 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ตารางของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ : ภาคผนวก) รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรครูและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายโรงเรียน

ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. โรงเรียนสมิทพิพงษ์	52	13
2. โรงเรียนไพทศึกษา	230	58
3. โรงเรียนระเบียบศึกษา	42	11
4. โรงเรียนบูรณะศึกษา	29	7
5. โรงเรียนสตรีพร้อมพรรณวิทยา	62	16
6. โรงเรียนดาราทร	31	8
7. โรงเรียนอรรณวิทย์	37	9
8. โรงเรียนเกษมพิทยา	73	18
9. โรงเรียนแสงหิรัญ	40	10
10. โรงเรียนสหพาณิชย์ แผนกสามัญคุณวุฒิ	52	13
11. โรงเรียนประภามนตรี	44	11
12. โรงเรียนโสมาภา	93	23
13. โรงเรียนวรธนวิทย์	32	8
14. โรงเรียนชินวร	47	12
15. โรงเรียนบุญฤดี	24	6
16. โรงเรียนแย้มสะอาด	39	9
17. โรงเรียนอนุบาลแย้มสะอาด	47	12
18. โรงเรียนเพชรรัตนในพระอุปถัมภ์	59	15
19. โรงเรียนชาลีสมุทร	31	8
20. โรงเรียนรุ่งอรุณ	140	35
รวม	1,204	302

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และระดับชั้นที่สอน จำนวน 5 ข้อ โดยกำหนดให้การตอบเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนใน 8 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ข้อคำถามในตอนที่ 2 นั้นนำมาจากแบบสอบถามของไลเคิร์ท (Likert) แปลโดย เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธารง (2538 : 126-133) และชูศักดิ์ ชาญช่าง (2543 : 179-183) ซึ่งผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแบบ ตลอดจนสำนวนภาษาของข้อคำถาม ให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน และผู้ตอบข้อคำถามมีจำนวน 38 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ	ข้อ 1-5	รวม 5 ข้อ
2. ด้านการจูงใจ	ข้อ 6-10	รวม 5 ข้อ
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	ข้อ 11-15	รวม 5 ข้อ
4. ด้านการตัดสินใจ	ข้อ 16-19	รวม 4 ข้อ
5. ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย	ข้อ 20-24	รวม 5 ข้อ
6. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	ข้อ 25-29	รวม 5 ข้อ
7. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	ข้อ 30-34	รวม 5 ข้อ
8. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	ข้อ 35-38	รวม 4 ข้อ

การตอบแบบสอบถาม จะมีมาตรวัดสำหรับประมาณค่า ซึ่งน้ำหนักของคะแนนตามระดับการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติว่ามีค่ามากเพียงใด โดย ได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักแต่ละระดับ ให้มีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) มี 5 ด้าน คือ "ความสำเร็จแห่งงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าของงาน"

ข้อคำถามในตอนนี้ ใช้แบบสอบถามที่ได้มาจากงานวิจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธำรง (2538 : 126-133) ลัดดาวัลย์ ศานตินิรันดร์ (2538 : 138-143) และสมถวิล ชูทรัพย์ (2538 : 248-256) แล้วผู้วิจัยนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพงานและผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามมีจำนวน 24 ข้อ รายละเอียดดังนี้

- | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ด้านความสำเร็จแห่งงาน | ข้อ 39-43 | รวม 5 ข้อ |
| 2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ | ข้อ 44-48 | รวม 5 ข้อ |
| 3. ด้านลักษณะของงาน | ข้อ 49-53 | รวม 5 ข้อ |
| 4. ด้านความรับผิดชอบในงาน | ข้อ 54-57 | รวม 4 ข้อ |
| 5. ด้านความก้าวหน้าของงาน | ข้อ 58-62 | รวม 5 ข้อ |

แบบสอบถามตอนที่ 3 ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่าของไลเคิร์ท (Likert's rating scale) ได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักแต่ละระดับ ให้มีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย |
| 3 | หมายถึง | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก |
| 5 | หมายถึง | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด |

3.3 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามในเรื่องความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 3 นำเครื่องมือที่ได้จัดทำขึ้น เสนออาจารย์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (Face Validity) ปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือมีดังนี้

- รศ. ดร. นันทา วิทวุฒิศักดิ์ ตำแหน่ง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- ดร. สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว.
- ดร. บัณฑิต แท่นพิทักษ์ ตำแหน่ง ศึกษาธิการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ
- ดร. อรรถพล จินะวัฒน์ ตำแหน่ง ศึกษาธิการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ

- อ. ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมสาธิต สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ขั้นที่ 4 นำเครื่องมือที่ได้เรียบเรียงแล้วในขั้นที่ 3 ไปทดลองใช้ (Try-out) กับโรงเรียนเอกชน จำนวน 30 คน ดังนี้ โรงเรียนดวงวิภา จำนวน 15 คน และโรงเรียนทอสี จำนวน 15 คน รวม 2 โรงเรียน

ขั้นที่ 5 นำเครื่องมือที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการให้ข้อมูล จากนั้นคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตร α - Coefficient ของครอนบาค (Cronbach 1974 : 161) ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การเก็บข้อมูล เกิดความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง มากที่สุด ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ขั้นที่ 2 นำหนังสือและแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียน โดยใช้วิธีการลงทะเบียนพร้อมทั้งแนบซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์ และโทรศัพท์สอบถามว่าได้รับแบบสอบถามหรือไม่ พร้อมทั้งกำหนดวันเวลาในการเก็บรวบรวมเครื่องมือคืนซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเองทั้งหมด

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยโทรศัพท์ไปสอบถามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอแบบสอบถามคืนเมื่อเกินกำหนดเวลาที่ผู้วิจัยกำหนด และในกรณีเมื่อโทรศัพท์ไปสอบถามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วทราบว่าทางโรงเรียนส่งแบบสอบถามกลับมาแล้วแต่ผู้วิจัยไม่ได้รับ ทางผู้วิจัยจึงขออนุญาตทางโรงเรียนช่วยดำเนินการตอบแบบสอบถามอีกครั้ง โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามชุดใหม่กลับไปให้

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับเครื่องมือแบบสอบถามคืน จำนวน 290 ฉบับ จาก 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.03 ต่อจากนั้นจึงพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์และจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (จำนวน) และค่าร้อยละ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ตกอยู่ในช่วงค่าเฉลี่ยใด แสดงว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ เบสท์ (Best 1981 : 182) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีรายละเอียดตามตารางที่ 3

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2530 : 324)

การนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มาแปลผลในรูปของความสัมพันธ์นั้นยึดเกณฑ์ดังนี้คือ ถ้ายอมรับการทดสอบสมมติฐานที่ว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้าไม่ยอมรับสมมติฐานดังกล่าว หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์พิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางลบ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามหรือผกผันกัน ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายตามกัน สำหรับการพิจารณาระดับความสัมพันธ์พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ยและความหมายตามเกณฑ์ของ เบสท์ (Best, John W. 1981 : 182)

- | | |
|-------------|--|
| 1.00 - 1.49 | หมายความว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับควรปรับปรุง |
| 1.50 - 2.49 | หมายความว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย อยู่ในระดับพอใช้ |
| 2.50 - 3.49 | หมายความว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ในระดับดีพอใช้ |
| 3.50 - 4.49 | หมายความว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับดี |

4.50 - 5.00 หมายความว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ปฏิบัติ และแรงจูงใจ -
ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ใน
ระดับดีมาก

ค่าความสัมพันธ์และความหมาย (ซูศรี วงศ์รัตน์ 2530 : 324)

0.30 หรือ ต่ำกว่า หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย

0.31 - 0.70 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

0.71 ขึ้นไป หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อหาค่าร้อยละของแบบสอบถามที่
สมบูรณ์ และจำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังนี้

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

3.6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหารและระดับแรงจูงใจในปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ใช้สูตรค่าเฉลี่ย (Mean) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2538 : 42)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.6.3 ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation) เพื่อวิเคราะห์การกระจายของ พฤติกรรมการบริหารและแรงจูงใจในปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ใช้สูตรค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2538 : 74)

$$S = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.6.4 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร α - Coefficient. ของ ครอนบาค (Cronbach) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2538 : 107)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 k แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 s_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถาม
 $\sum s_i^2$ แทน ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถาม
 แต่ละข้อ

3.6.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมุติฐาน หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารกับแรงจูงใจในปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (บุญชม ศรีสะอาด 2538 : 106)

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง x กับ y

$\sum x$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด x

$\sum y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด y

$\sum x^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดกำลังสองของคะแนนชุด x

$\sum y$ แทน ผลรวมทั้งหมดกำลังสองของคะแนนชุด y

$\sum xy$ แทน ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่าง x กับ y

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามจุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
- ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และระดับชั้นที่สอน จำนวน 5 ข้อ โดยใช้ค่าร้อยละ มีรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของครูในโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จำแนกสถานภาพทั่วไป ตามเพศ อายุ อายุการทำงานในโรงเรียน ระดับการศึกษา และระดับชั้นที่สอน (จำนวน 290 คน)

สถานภาพทั่วไป	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	46	15.86
หญิง	244	84.14
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	34	11.73
26 - 35 ปี	124	42.76
36 - 45 ปี	96	33.10
46 ปีขึ้นไป	36	12.41
อายุการทำงานในโรงเรียน		
1 - 5 ปี	114	39.31
6 - 10 ปี	81	27.93
11 - 20 ปี	61	21.03
20 ปีขึ้นไป	34	11.73
ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	27	9.31
ปริญญาตรี	245	84.48
ปริญญาโท	18	6.21
ระดับชั้นที่สอน		
อนุบาล	85	29.31
ประถมศึกษา	159	54.83
มัธยมศึกษาตอนต้น	46	15.86

จากตารางที่ 3 จากการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นครูปฏิบัติการสอนพบว่าโดยภาพรวมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 84.14) มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี

มากที่สุด (ร้อยละ 42.76) รองลงมาได้แก่อายุระหว่าง 36 – 45 ปี (ร้อยละ 33.10) อายุการทำงานในโรงเรียนพบว่าระยะเวลา 1 – 5 ปี (ร้อยละ 39.31) มีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ 6 – 10 ปี (ร้อยละ 27.93) การศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด (ร้อยละ 84.48) และระดับชั้นที่สอนพบว่าครูสอนระดับประถมศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 54.83) รองลงมาได้แก่ ระดับอนุบาล (ร้อยละ 29.31) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีน้อยที่สุด (ร้อยละ 15.86)

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

2.1 การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับคุณภาพที่กำหนดไว้ และใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนปฏิบัติ

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.54	0.75	มาก	6
2. ด้านการจูงใจ	3.60	0.74	มาก	4
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.50	0.82	มาก	8
4. ด้านการตัดสินใจ	3.55	0.83	มาก	5
5. ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย	3.67	0.74	มาก	3
6. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.68	0.74	มาก	2
7. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	3.78	0.73	มาก	1
8. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	3.52	0.94	มาก	7
รวม	3.61	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก และเมื่อแยก

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม รองลงไปคือ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย ด้านการจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร

2.2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 5 ด้าน ตามเกณฑ์ระดับคุณภาพที่กำหนดไว้ รายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านความสำเร็จแห่งงาน	3.72	0.57	มาก	3
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.39	0.72	ปานกลาง	5
3. ด้านลักษณะงาน	3.74	0.59	มาก	2
4. ด้านความรับผิดชอบในงาน	3.86	0.56	มาก	1
5. ด้านความก้าวหน้าของงาน	3.46	0.71	ปานกลาง	4
รวม	3.64	0.46	มาก	

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน พบว่าครูโรงเรียนเอกชนมีแรงจูงใจระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความสำเร็จแห่งงาน ตามลำดับ สำหรับด้านความก้าวหน้าของงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation) และใช้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการแต่ละด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมเป็นเกณฑ์จัดลำดับ จากค่าสหสัมพันธ์มากที่สุดไปหาค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด รายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สหสัมพันธ์สัมประสิทธิ์ ระดับ และลำดับสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ด้านความสำนึกในงาน	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ด้านลักษณะของงาน	ด้านความรับผิดชอบในงาน	ด้านความก้าวหน้าของงาน	รวม	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	.72 **	.09	.69 **	.07	.67 **	.60 **		ปานกลาง	6
2. ด้านการจูงใจ	.79 **	.24 **	.90 **	.25 **	.88 **	.83 **		มาก	3
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	.42 **	-.07	.33 **	-.13 *	.38 **	.25 **		น้อย	8
4. ด้านการตัดสินใจ	-.16**	-.11	-.26**	-.33**	-.31**	-.32**		ปานกลาง	7
5. ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย	.78 **	.25 **	.90 **	.24 **	.87 **	.82 **		มาก	4
6. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	.83 **	.35 **	.98 **	.28 **	.97 **	.92 **		มาก	2
7. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	.70 **	.06	.73 **	.08	.70 **	.61 **		ปานกลาง	5
8. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	.84 **	.35 **	.97 **	.34 **	.97 **	.94 **		มาก	1
รวม	.80 **	.19 **	.85 **	.13 *	.83 **	.76 **			
ระดับ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	มาก			
ลำดับ	3	4	1	5	2				

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 , * มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารรวมทุกด้านกับแรงจูงใจปฏิบัติงานสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .76$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรวมกับพฤติกรรมการบริหารรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กันในทางลบ ($r = -.32$) เมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารรวมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก 4 ด้าน ระดับปานกลาง 3 ด้าน และระดับน้อย 1 ด้าน โดยด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันมากที่สุด และด้านการติดต่อสื่อสารน้อยที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารรวมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก 3 ด้าน และระดับน้อย 2 ด้าน โดยมีความสัมพันธ์กับด้านลักษณะของงานมากที่สุด และด้านความรับผิดชอบในงานน้อยที่สุด

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารรายด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่าง .07 - .98 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จแห่งงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าของงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมรับนับถือกับด้านความรับผิดชอบในงาน สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 1 คู่ คือ ด้านความรับผิดชอบในงานกับด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านที่สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านการยอมรับนับถือกับด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และด้านความรับผิดชอบในงานกับด้านภาวะผู้นำ และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย เมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปทดสอบสมมุติฐานการวิจัยปรากฏผลดังนี้ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ผลการทดสอบสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาค้นคว้าและผลการวิจัย ตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์
- 5.2 สมมติฐานของการวิจัย
- 5.3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- 5.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 5.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 5.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5.7 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.8 สรุปผลการวิจัย
- 5.9 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.10 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย
- 5.11 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

5.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

5.2 สมมติฐานในการวิจัย

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

5.3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ครูผู้ปฏิบัติการสอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จาก 20 โรงเรียน จำนวน 1,204 คน

5.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ครูผู้ปฏิบัติการสอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร จาก 20 โรงเรียน จำนวน 302 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ตารางของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน พ่วงรัตน์ ทวีรัตน์ : ภาคผนวก)

5.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน รายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน ครูผู้สอนเป็นผู้ตอบ มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และระดับชั้นที่สอน จำนวน 5 ข้อ โดยกำหนดให้การตอบเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนใน 8 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert's rating scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของเฮอริเบิร์ก (Herzberg) มี 5 ด้าน คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในงาน

5.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ขั้นที่ 2 นำหนังสือและแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียน โดยใช้วิธีการลงทะเบียนพร้อมทั้งแนบซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์ และโทรศัพท์สอบถามว่าได้รับแบบสอบถามหรือไม่ พร้อมทั้งกำหนดวันเวลาในการเก็บรวบรวมเครื่องมือคืนซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเองทั้งหมด

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยโทรศัพท์ไปสอบถามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอแบบสอบถามคืนเมื่อเกินกำหนดเวลาที่ผู้วิจัยกำหนด และในกรณีเมื่อโทรศัพท์ไปสอบถามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วทราบว่าทางโรงเรียนส่งแบบสอบถามกลับมาแล้วแต่ผู้วิจัยไม่ได้รับ ทางผู้วิจัยจึงขออนุญาตทางโรงเรียนช่วยดำเนินการตอบแบบสอบถามอีกครั้ง โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามชุดใหม่กลับไปให้

5.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับเครื่องมือแบบสอบถามคืนร้อยละ 96.03 ต่อจากนั้นจึงพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์และจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2530 : 324)

5.8 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ครูผู้ปฏิบัติการสอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ระดับชั้นที่สอนคือระดับประถมศึกษา และอายุการทำงานในโรงเรียน 1 - 5 ปี

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

โรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ส่วนแรงจูงใจของครูอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ระดับปานกลาง 2 ด้าน

3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเกือบทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.9 การอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนมาก ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมตามหลักสูตร ตลอดจนได้รับทักษะที่จำเป็นในด้านคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับแผนพัฒนาต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยดังนี้ ดวงดา สุวรรณรัตน์ (2543 : 131) ที่ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการจัดกิจกรรมอนามัยโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก งานวิจัยของชนันพงษ์ พร้อมพงษ์ (2536 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยสรุปได้คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการธำรงรักษามูลค่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ การวางแผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ซึ่งงานวิจัยของ สมถวิล ชูทรัพย์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษาที่ 1 ผลสรุปว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของครูที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับสูง พบว่า ระบบการ

ใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระบบที่ 3 หรือระบบการปรึกษาหารือ และงานวิจัยของ เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธำรง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 5 พบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งระดับคุณภาพการจัดการศึกษา มีความสัมพันธ์กัน

2. จากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าของงาน อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนต้องรับภาระมาก การมอบหมายหน้าที่พิเศษนอกเหนือจากการสอน รายได้ไม่พอกับรายจ่าย โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการให้โอกาสศึกษาต่อน้อย ได้รับการยกย่องชมเชย เชื่อถือ และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ประกอบกับยังได้รับการยอมรับนับถือในด้านเชิงวิชาการจากผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาค่อนข้างน้อย จึงทำให้เกิดความไม่มั่นคงในอาชีพ ไม่แน่ใจในความก้าวหน้าของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 124) ได้กล่าวว่า โดยปกติแล้วคนทุกคนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิด หรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคำยกย่องชมเชย หรือการส่งผลสะท้อนกลับที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยจูงใจในการทำงานได้มาก งานวิจัยของ เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธำรง (2538 : 95) ที่กล่าวว่า ครูโรงเรียนเอกชนไม่อยู่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ กิลเมอร์ (Gilmer 1971 : 280-283) กล่าวว่า การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และการได้มีโอกาสเลื่อนชั้น และมีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในระดับมาก 3 ลำดับ คือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความสำเร็จของงานนั้น อาจเป็นเพราะว่าครูส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี และมีอายุการทำงาน 1-5 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีองค์ประกอบดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นถึงภาพครูที่มีวุฒิภาวะในการทำงานมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และลักษณะของงานที่มีความท้าทายและเมื่อประสบความสำเร็จย่อมนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ จึงเป็นการส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กูดสัน (Goodson 1985:3543 - A) ที่พบว่า ความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้ครูมีแรงจูงใจ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และกิลเมอร์ (Gilmer 1971 : 279-293) กล่าวว่า ถ้างานที่ทำตรงกับความสามารถของบุคคล จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก หมายความว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่ดีในด้านต่าง ๆ ในระดับสูงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูก็จะมีระดับสูงด้วย ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารด้านต่าง ๆ ในระดับต่ำแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูก็จะมีระดับต่ำด้วย ซึ่งน่าจะมาจากการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ทำให้ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แสดงออกใน 8 ด้าน เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านการจูงใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย และด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าทางบวก หมายความว่า ผู้บริหารมีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานสูง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน และควบคุมการปฏิบัติงานของครู ให้คำปรึกษาคอยติดตามงานอยู่เสมอ ทำให้ครูมีขวัญกำลังใจดี ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ญภา วงศ์ประชา (2543 : คำนำ) โดยคณะกรรมการเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูไว้ว่า เพื่อมุ่งเน้นที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเป็นเกณฑ์คุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร เพื่อจะได้พัฒนาจรรยาบรรณของครูให้เป็นเกณฑ์แห่งความประพฤติปฏิบัติตนของครู

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านอื่นๆ คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง บ่งชี้ได้ว่า การกระทำทุกอย่างที่ผู้บริหารกระทำในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะกิจกรรมการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนของโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินการทางการศึกษา ช่วยให้ผู้บริหารมีหนทางที่จะผลักดันความเป็นไปตามสิ่งที่มุ่งหวัง มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานและยังสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยความสะดวกอื่นให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะของงานความสำเร็จของงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นที่น่าสังเกตพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ และผลการวิจัยพบว่าเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารวางแผนจัดระบบการสื่อสารระหว่างครูผู้ปฏิบัติการสอน มีการประสานงานกันน้อยมาก ทำให้ข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้อง แม่นยำ ได้ข้อมูลไม่ตรงตามที่ครูต้องการรู้ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจตรงกันต่อข้อมูลข่าวสาร จึงเกิดการนำไปสู่เป้าหมายที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทำให้งานเกิดความผิดพลาดส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ย่อมทำให้แรงจูงใจในการดำเนินงานเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ และที่สำคัญพบว่าความสัมพันธ์ทางลบที่พบคือ ด้านการตัดสินใจ ซึ่งหมายความว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียนน้อย ไม่ค่อยรับฟังความเห็นของครูในการแก้ปัญหา ขาดความสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งส่งผลถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพของงานขาดประสิทธิภาพลง เพราะถ้าแรงจูงใจ

ของครูมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เป็นการส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และถ้าการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารได้วางแผนโครงสร้าง นโยบาย การบริหารงาน มีการมอบหมายในหน้าที่ที่เหมาะสม จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และการทำงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครูทุกคนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตน จะทำให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งจะส่งผลถึงครูให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้านด้วย คือ ด้านความสำเร็จแห่งงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าของงานได้อย่างคล่องตัว เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ครูเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ และรู้สึกถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตน ย่อมทำให้เกิดความมั่นใจและตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาหน่วยงาน และเกิดผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร ประกอบกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสามัคคีขององค์การเป็นการส่งเสริมให้ครูได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เฮิร์ชเบิร์ก (1988 : 113) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ช่วยให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบกระตุ้นที่ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบค่าจูงซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและองค์ประกอบของงาน

เป็นที่น่าสังเกตพบว่าครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และมีอายุระหว่าง 26-35 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจุบันประชากรเพศหญิงมีอัตรามากกว่าเพศชาย และเพศหญิงเมื่อเทียบกับเพศชายในความเป็นครู เพศหญิงจะมีความสุข รอบคอบ มีความอ่อนหวาน นุ่มนวล ใจเย็น และมีความเป็นแม่มากกว่าเพศชายทำให้เมื่อเด็กสัมผัสหรือครูสัมผัสจะรู้สึกไว้วางใจมากกว่า และเป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครองมากกว่าเพศชาย และจากข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร มีระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย ทั้งที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูมากเป็นลำดับแรก ซึ่งซอมเมอร์ (Sommer 1970 : 969) กล่าวว่า ครูใหญ่เป็นผู้ที่กำหนดแรงจูงใจที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างครูและผู้บริหาร ครูส่วนใหญ่ไม่พอใจในหลักสูตรปัจจุบัน และรู้สึกว่าต้องปรับปรุง ส่วนเรื่องเงินไม่ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.10 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาพรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสภาพที่ปรากฏโดยทั่วไปในโรงเรียนเอกชน ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงจำแนกข้อเสนอแนะไว้ 2 ลักษณะ คือ ข้อเสนอแนะทั่วไปสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และ ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไปสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะเพื่อให้ผู้สนใจนำไปพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา ให้มีคุณภาพที่ดี ดังนี้

1). จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงว่าการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 มีความเข้าใจในหลักการบริหาร มีหลักจิตวิทยา มีคุณธรรม และมีเทคนิค มีวิธีการทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ศาสตร์คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสมการณ์ทักษะเทคนิควิธีทำงานและลำดับขั้นงานต่าง ๆ ในการทำงาน ศิลป์ คือการนำความรู้ หลักการ ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเสริมสร้างบุคลิกภาพของผู้บริหารให้เกิดความน่าศรัทธาความยอมรับนับถือและความจงรักภักดีของครูในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรต้องเสริมสร้างและปรับปรุงตนเองให้มีพฤติกรรมบริหารที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละด้าน เพื่อช่วยในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในที่สุด

2). จากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าครูโรงเรียนเอกชนมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความสำเร็จในงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จากผลการวิจัยที่พบว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นผู้บริหารควรสนองความต้องการในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ งานที่น่าสนใจ ท้าทายความรู้ ตรงกับความสามารถ ควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสม ให้มีโอกาสรียนรู้งานใหม่ๆ มีอิสระและอำนาจหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งให้ก้าวหน้าในงานต่อไป ซึ่งจะทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ควรแสดงออกกับการยอมรับในตัว of ครู เชื่อถือ เชื่อมั่นในการทำงาน หาทางให้เขาได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ เช่น ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย รับฟังความคิดเห็น ให้ความไว้วางใจ ให้กำลังใจ การแสดงความยินดีอย่างจริงใจ ควรสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการลาศึกษาต่อ การดูงานและฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โอกาสอย่างทั่วถึงกับครูทุกคน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม จะทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพราะจากผลงานการวิจัยพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงเรียนหากแต่อยู่ที่ครูเป็นสำคัญด้วย ดังนั้นการพัฒนาครูให้ถึงความพร้อมด้วยคุณวุฒิ วิทยุฒิ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการ การทำงานอย่างเหมาะสมจะเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

3). จากการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารควรใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความยุติธรรม มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของครู และมุ่งเน้นการพัฒนาคน พัฒนางาน ประสานสัมพันธ์ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติการสอน มีการประสานสัมพันธ์ที่ดีอยู่เสมอ ให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อให้ครูรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดแรงจูงใจอันจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลไปถึงนักเรียนทำให้มีคุณภาพต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางความคิด ทางปฏิบัติในการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงาน เพราะการบริหารงานมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากการพัฒนางานของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน จะดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่มีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร

5.11 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

จากการดำเนินการวิจัยและผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลในหลาย ๆ ด้าน มาประกอบการพิจารณาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

- 1). ควรมีการวิจัยโดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้นไป
- 2). ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในกลุ่มอื่นๆ ที่มีใช้กลุ่มที่ผู้วิจัยศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
- 3). ควรมีการศึกษาเรื่องเดียวกัน โดยขยายขอบเขตการศึกษาโรงเรียนเอกชนในระดับจังหวัดต่างๆ
- 4). ควรศึกษานาโคธิพลของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาปัจจัยอื่นๆที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

บรรณานุกรม

- การพัฒนาบุคลากร, สถาบัน. ศิลปะการพูดและพัฒนาตนเอง. กรุงเทพฯ : สถาบันวิชาการ
พัฒนาบุคคล 2532.
- กริช อัมโภชน. แนวความคิดใหม่ในการฝึกอบรม. เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการบริหาร
งานและฝึกอบรม กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ ม.ป.ป.
- กวี วงศ์พุมิ. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญา 2539.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ศักยภาพแห่งทศวรรษที่21:แนวคิดปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ
: ส.เอเชีย เพรส 188จำกัด 2539.
- _____. "เปิดโลกการศึกษา," สมาร์ทจ๊อบ ปีที่ 2, ฉบับที่ 92 (10-17 ตุลาคม2545) : 68.
- ขนิษฐา วิเศษสาทร. จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 2534.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา
คณะกรรมการโรงเรียน. ม.ป.ท., ม.ป.ป. (เอกสารอัดสำเนา).
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พฤติกรรมศาสตร์. คู่มือการฝึกอบรมผู้บริหาร
สถานศึกษาระดับสูง เล่ม 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2540.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. หลักและเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2531.
- จิราภรณ์ อิมวิทยา. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมใน
การดำเนินงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับสูง.
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
2532.
- จุมพล หนิมพานิช. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทสารมวลชน 2523.
- ชวนชม ชินะดังกู. รวมบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
(เอกสารอัดสำเนา)
- ชูศรี วงศ์รัตน. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล
2530.
- ชูศักดิ์ ชาญช่วง. พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2543.

- ดวงดา สุวรรณรัตน์. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการจัด
กิจกรรมอนามัยโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการ
ศึกษา 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
2543.
- เทวี บุญจับ. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน
สายสามัญศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2539.
- ชนันพงษ์ พร้อมพงษ์. พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2536.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร 2535.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์การพิมพ์ 2527.
- บรรจบ เนียมมณี. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางเขน 2523.
- บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สารภูมิ. ประสิทธิภาพการใช้นุ้สมพันธ์ในการบริหาร.
กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์ 2529.
- บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 2. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
สุวิริยาสัน 2538.
- ปรียาพร วงศ์อนันต์โรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม 2535.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
2540.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2540.
- พูลสวัสดิ์ อาจวิชัย. การศึกษาคุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถม
ศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2536.
- เพ็ญรุ่ง กวีรัตน์ธารง. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา สังกัดสำนัก
งานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2538.

- เพ็ญภา วงศ์ประชา. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสกลนคร. 2543.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พิกัดอักษร 2529.
- รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา. 2530.
- ลัดดา สุวรรณกุล. "ผู้บริหารกับความรู้และทักษะในการสื่อสาร." ใน บทความทางวิชาการเชิงปฏิบัติการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2528. หน้า 5-6 นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2528.
- ลัดดาวัลย์ ศานตินันตร. แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2538.
- วิจิตร ศรีสะอาด. หลักและการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์การพิมพ์ 2527.
- วงษ์เงิน ปิ่นน้อย. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโศกศึกษา. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2539.
- ศิริพงษ์ วิทย์วิโรจน์. "การศึกษา" เด็กไทยห่วยแตกไม่สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา. มติชน. (10 กรกฎาคม 2545) : 10.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย 2528.
- สมถวิล ชูทรัพย์. การใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2538.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2523.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นานอักษรการพิมพ์ 2538.
- สมชาย ดำรงศิลป์. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรีที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2538.

- สมยศ นาวิกัร. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ :บรรณกิจ 2533.
- _____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า 2536.
- สมยศ นาวิกัร และ ศุสดี รุมาคม. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : ดวงกมล 2520.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. ความรู้เบื้องต้นกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 21 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2539.
- สุรางค์ ไคว่ตะกุล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533.
- สุชาติ ประชากุล. หลักการบริหารงานแผนใหม่. กรุงเทพฯ : แพรวพิทยา 2523.
- เสนาะ ดิยาวี. การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2538.
- เสริมศักดิ์ วิชาภากรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก : แผนกเอกสารการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก 2525.
- _____. พฤติกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2522.
- _____. "ภาวะผู้นำ." ใน ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536.
- หลุย จำปาเทศ. จิตวิทยาการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สามัคคีการพิมพ์ 2533.
- อวยชัย ชะบา. การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : กรณีภาควิชา มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์. 2532. (อัดสำเนา)
- อารีรัตน์ หิรัญโญ. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2532.
- เอกชัย กิสุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ 2538.
- Barber, Patricia A. "Job Satisfaction of Elementary and Secondary Teacher." *Disseration Abstracts International* 4 (October 1980) . 1291 – 1292 – A.
- Best, John W. *Research in Education*. New Jersey : Prentice Hall, 1981.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S. *The Managerial Grid*. Houston : Texas Gulf Publishing, 1964.
- Bross, Irwin D. *Design for Decision*. New York : Macmillan Publishion Co. Inc., 1953.

- Colton, Amy Bernstein and Georgea, Sparks-Langer. **Restructuring Student Teaching Experiences.** Supervision in Transition. New York : Ventura Publisher, 1992.
- Flippo, Edwin B. **Management : A Behavior Approach.** Boston Mass : Allyn and Bacon Inc., 1970.
- Griffiths, Daniel E. **Administrative Theory.** New York : Appleton Century Crofts, 1959.
- Gibson, James L. Ivancevior, John M. and Donnely Jr., James, **Organzation : Beharior, Structure, Process.** 4th ed. Texas : Business Publications. Inc. 1982.
- Gilmer, von Haller B. **Applied Psychology.** New York : McGraw Hill, 1971.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill Book, 1973.
- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Adiministration.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Hersey, Paul and Blandchard, Kenneth H. **Management of Organizational Behavior.** New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.
- Herzberg, Frederick. **Supervision Human Perspectives.** 4th ed. New York : McGrew-Hill Book Company, 1988.
- Hicks, Herbert G. **The Management of Organization.** New York : McGrew-Hill Book Company, 1967.
- Hood, Evans C. "A Study of Congruence of Perception Concering Factors Which Affect Teacher Morale." **Unpublished Doctoral Disscrtation.** East Texas State University., 1965.
- Howell, Varon L. "Staff Morale School : Influenced Incidents." **Dissertation Abstracts International.** 34 (June), 1974.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Education Administration : Theory, Research and Practice.** 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Jame, Eddie Green. "The Relationship Between Dogmatism of Principals and Teacher's Morale in Twelve Selected Secondary School in Michigan," **Dissertation Abstracts International.** Vol.27, No.109 (April), 1967.
- Jame, Owen. "The Uses of Leadership Theory." **Michigan Business Review.** (25 January) :1973.
- Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education.** 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1975.

- Koontz, Harold Cyril O'Donnel, and Weihrich Heienz . **Management**. 7th ed. Tokyo : McGraw-Hill Kogakussha, 1980.
- Kotze, Robin - Stuart and Roskin Rick. **Success Guide to Managerial Achievement**. Virginia : A Prentice – Hall Company, 1983.
- Likert, Rensis. **The Human Organization** . New York : McGraw-Hill, 1967.
- Lipham, James M. and Hoch Jr, James A. "Leadership Theory." **The Principalship : Foundations and Functions**. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 4th ed. New York : McGraw Hill Book Co., 1985.
- MacFarland, Dalton E. **Management : Principles and Practices**. New York : The Macmillan Company, 1970.
- Maslow, Abraham Harold. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1970.
- Napier, Rodney W. & Gershenfeld, Matti K. **Groups:Theory and Experience**. Boston : Houghton op., 1973.
- Sergiovanni, Thomas J. and Others. **Educational Governance and Administration**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J. **Emerging Patterns of Supervisor : Human Perspectives**. New York : McGraw Hill, 1988.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York : The Free Press, 1976.
- Simon, Herbert A. **The New Science of Management of Decision**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1977.
- Sommer, Louis Norman. "Factors in Influencing Teacher Morale in Selected Secondary School." **Dissertation Abstracts International**. Vol.31, No.3 (September), 1970.
- Steers, Richard M. and porter, Lyman W. **Motivation and Work Behavior**. 2rd ed. New York : McGraw Hill, 1977.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership : A Surey of Theory and Research**. New York : The Free Press, 1974.
- Vroom, W.H. **Work and Motivation**. New York : John Wiley & Sons Inc., 1982.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23 กรุงเทพมหานคร" จึงใคร่ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งจะชี้ให้เห็นเพียงว่าพฤติกรรมผู้บริหารมีความโน้มเอียงไปด้านใด มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพียงใด และครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับใด เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีข้อมูลในการวางแผนดำเนินงาน และจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถาม ภายในวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2545

2. แบบสอบถามนี้สำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอนของโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 23 เป็นผู้ตอบ

3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยมี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

นางสาวชุดิมา รัตนวงกต

สาขาการบริหารการศึกษา คุรุศาสตรมหาบัณฑิต

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย (/) ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	สำหรับผู้วิจัย
	☐ ☐ ☐
1. เพศ.	
1. () ชาย	
2. () หญิง	[]
2. อายุ	
1. () ต่ำกว่า 25 ปี	
2. () 26-35 ปี	
3. () 36 - 45 ปี	
4. () 46 ปีขึ้นไป	[]
3. อายุการทำงานในโรงเรียน	
1. () 1 - 5 ปี	
2. () 11 - 20 ปี	
3. () 6 - 10 ปี	
4. () 20 ปีขึ้นไป	[]
4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน	
1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี	
2. () ปริญญาโท	
3. () ปริญญาตรี	[]
4. () ปริญญาเอก	
5. ระดับชั้นที่สอน	
1. () อนุบาล	
2. () มัธยมศึกษาตอนต้น	
3. () ประถมศึกษา	[]

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

คำชี้แจง : โปรดอ่านคำถามเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร แล้วพิจารณาและตัดสินใจตอบข้อคำถามแต่ละข้อนั้นตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องทางขวามือเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรมการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
1. ด้านภาวะผู้นำ							
1)	คุณลักษณะของผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารเพียงใด						[]
2)	มีการจูงใจให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยวิธีให้รางวัล ยกย่องชมเชย						[]
3)	มีความสามารถตีความวินิจฉัยงานอย่างมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง						[]
4)	มีการวางตัวเหมาะสม กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาจนสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร						[]
5)	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
2. ด้านแรงจูงใจ							
6)	มีการวางแผนและจัดแบ่งงานในโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน						[]
7)	มีการมอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน						[]
8)	มีการกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือนที่เป็นธรรม						[]
9)	มีการสร้างผู้นำในงานได้เหมาะสมกับลักษณะงาน						[]
10)	มีการสร้างความก้าวหน้าในงาน โดยการปรับปรุงงานให้มีลักษณะจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน						[]

ที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร							
11)	มีการประสานงาน ติดต่อสื่อสารให้ความสนใจกับ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เื่อมุ่งให้งานบรรลุ เป้าหมาย						[]
12)	การให้ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้อง แม่นยำ เข้าใจตรงกัน ต่อข้อมูลของทุกฝ่าย						[]
13)	มีการจัดระบบการสื่อสารภายในโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ						[]
14)	ผู้ได้บังคับบัญชาได้ข้อมูลตามที่ต้องการรู้						[]
15)	เป็นผู้ประสานงานที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดี						[]
4. ด้านการตัดสินใจ							
16)	มีความสุขุม รอบคอบและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล						[]
17)	รับฟังและใช้ความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ ปัญหาเกี่ยวกับงานโรงเรียน						[]
18)	ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม						[]
19)	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียน						[]
5. ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย							
20)	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กระทัดรัด มีลักษณะสอดคล้องกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน						[]
21)	การกำหนดเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับความต้องการของ องค์กร และบุคคลในองค์กร						[]
22)	มีการวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อ กำหนดหน้าที่ให้เชื่อมโยงกับงานอย่างถูกต้องเหมาะสม						[]
23)	มีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม เป้าหมายขององค์กร						[]
24)	มีการกำหนดระยะเวลาเพื่อนำผลมาวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการขององค์กรมาใช้ในการ จัดทำแผน						[]

ที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรมกาปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
6. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน							
25)	มีการใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ เป็นแนวทางควบคุมงานหรือตรวจสอบเพื่อแก้ปัญหา						[]
26)	กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม						[]
27)	มีความสามารถในการกำกับติดตามงาน						[]
28)	นิเทศติดตามงาน และให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง						[]
29)	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ						[]
7. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม							
30)	มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างมีส่วนร่วม						[]
31)	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำข้อมูลมากำหนดมาตรฐาน						[]
32)	มีการจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						[]
33)	มีระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร						[]
34)	มีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นข้อมูลมากำหนดมาตรฐานและการฝึกอบรมในปีต่อไป						[]
8. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน							
35)	มองโลกในแง่ดีให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
36)	รู้จักยกย่องชมเชย และให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ						[]
37)	เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพ สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
38)	ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม						[]

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

คำชี้แจง : โปรดอ่านคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แล้วพิจารณาและตัดสินใจตอบข้อคำถามแต่ละข้ออย่างละเอียดว่าท่านมีความรู้สึกอย่างไร เลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกหรือตรงกับสภาพที่ท่านกำลังประสบอยู่เพียงคำตอบเดียว โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องทางขวามือเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ					สำหรับผู้วิจัย
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
1. ด้านความสำเร็จของงาน							
39)	สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด						[]
40)	สามารถปฏิบัติงานจนมีผลงานปรากฏเด่นชัด						[]
41)	รู้สึกพอใจที่ได้ใช้ความรู้ทางวิชาชีพในการปฏิบัติงาน						[]
42)	มีปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง						[]
43)	ภูมิใจกับผลงานที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						[]
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ							
44)	มีผลงานเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องจากผู้บริหาร						[]
45)	มีส่วนร่วมในความสำเร็จของการปฏิบัติงานต่างๆในองค์กร						[]
46)	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถ และได้รับมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำอยู่เสมอ						[]
47)	ได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ						[]

ที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
48)	มีโอกาสดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการบริหาร หรือมี โอกาสเสนอผลงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร						[]
3. ด้านลักษณะของงาน							
49)	สามารถปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของท่าน						[]
50)	มีโอกาสดำเนินการริเริ่มสร้างสรรค์หรือการค้นคว้าในการ ปฏิบัติงานต่างๆที่ได้รับมอบหมาย						[]
51)	มีการวางแผนและประเมินผลในการปฏิบัติงานทุกครั้งที่ได้ รับมอบหมาย						[]
52)	งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ						[]
53)	สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้						[]
4. ด้านความรับผิดชอบในงาน							
54)	มีความตั้งใจและรับผิดชอบการทำงานในหน้าที่						[]
55)	มีอิสระตามกรอบอำนาจหน้าที่ในการกำหนดวิธีและการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						[]
56)	ได้รับมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						[]
57)	ปฏิบัติงานได้ทันตรงตามกำหนดเวลา						[]
5. ด้านความก้าวหน้าในงาน							
58)	มีโอกาสดำเนินการตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น						[]
59)	ได้รับการสนับสนุนในเรื่องความก้าวหน้าในการทำงาน						[]
60)	มีโอกาสดำเนินการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น						[]
61)	งานที่ปฏิบัติก่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และความ ชำนาญเพิ่มมากขึ้น						[]
62)	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความรู้ ความสามารถของท่าน						[]

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือมีดังนี้

- รศ. ดร. นันทา วิฑูรย์ศักดิ์ ตำแหน่ง คณบดีบัณฑิตสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- ดร. สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว. สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ 7 ศึกษาพิเศษ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
- ดร. อรรณพ จินะวัฒน์ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ 7 ศึกษาพิเศษ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
- อ. ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมสาธิต สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ภาคผนวก ค
หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง



ที่ พิเศษ/ 2545

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

28 สิงหาคม 2545

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชุตินา รัตนวงศต นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 2 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23" โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ทิวดี	มณีโชติ	ประธาน
2. รศ.เกริก	วัยคฆานนท์	กรรมการ
3. ดร.เปรมสุริย์	เชื้อมทอง	กรรมการ

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นันทา วิฑูฒิดักดิ์)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 890-0841-50 ต่อ 809

โทรสาร 890-1786



คำสั่งสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ที่ 1527 / 2545

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นไปตามข้อบังคับสภาประจำสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2543 ที่ระบุให้มีการพิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์ก่อนการอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 2 ของนางสาวชุติมา รัตนวงศ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา กลุ่มที่ 23" ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- | | | |
|------------------|--------------|---------------------|
| 1. ดร.ทิวดี | มณีโชติ | ประธาน |
| 2. รศ.เกริก | วณิชานันท์ | กรรมการ |
| 3. ดร.เปรมสุริย์ | เชื้อมทอง | กรรมการ |
| 4. ผศ.สุภรณ์ | ลิ้มบริบูรณ์ | กรรมการ |
| 5. ผศ.สมชาย | พรหมสุวรรณ | กรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการดังกล่าวพิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์โดยยึดถือความมีมาตรฐานทางวิชาการเป็นสำคัญ ในวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2545 เวลา 10.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น 12 อาคารเฉลิมพระเกียรติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2545

(รองศาสตราจารย์สันต์ ชรรณบำรุง)

อธิการบดีสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ภาคผนวก ง
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติส่วนตัว

ชื่อ นาง.กาวชุดิมา รัตนวงกต
 วันเกิด 26 มีนาคม 2516
 สถานที่เกิด 155 ถนนศรีนคร ตำบลรัตนบุรี อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ 32130
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 161/353 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 27 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงบางขุนศรี เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10150
 ตำแหน่งหน้าที่การงาน เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อการสอนและบรรณารักษ์ห้องสมุด ระดับอนุบาล
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนรุ่งอรุณ 9/9 หมู่ 5 ซอย 33 ถนนพระราม 2 แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150

ประวัติการศึกษา
 พ.ศ. 2530 มัธยม ศึกษาที่ 1 – 3 โรงเรียนสิรินธร อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์
 พ.ศ. 2533 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาออกแบบศิลปประยุกต์
 - วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา ถนนบ้านหม้อ กรุงเทพฯ
 พ.ศ. 2536 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาออกแบบศิลปประยุกต์
 เอกออกแบบพาณิชยศิลป์ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา ถนนบ้านหม้อ
 กรุงเทพฯ
 พ.ศ. 2539 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) แผนกออกแบบศิลปประยุกต์
 เอกออกแบบพาณิชยศิลป์ คณะศิลปกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
 (คลองหก) จังหวัดปทุมธานี