

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในโรงเรียนประถมศึกษา ในนครโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย จึงได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา
3. บริบทการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดนครโกสอนพมวิหาน

แขวงสะหวันนะเขต

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

#### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของการจูงใจโดยทั่วไป จะประกอบด้วยคำเหล่านี้ เช่น ความปรารถนา ความต้องการ ความมุ่งหวัง เป้าประสงค์ เป้าหมาย ความต้องการ แรงขับและสิ่งตอบสนองอยู่เสมอ ๆ

Lovell (1980, p. 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่นำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

Domjan (1996, p. 199) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ส่วนการจูงใจ (Motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

Schiffman and Kanuk (1991, p. 69) อธิบายว่า การจูงใจ หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในตัวของบุคคล ที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ

Anita E. Woolfolk (1995, p. 78) ระบุว่า การจูงใจ เป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

จากคำอธิบายและความหมายที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจูงใจให้กระทำหรือดิ้นรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ใช่เป็นเพียงการตอบสนองของสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้นมีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจ

ดร. สุนทรายุทธ (2551, หน้า 259) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้น ไม่มีการตอบสนองอย่างมีทิศทาง และดำเนินไปสู่เป้าหมายความต้องการ แรงจูงใจนี้ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อันได้แก่ แรงกระตุ้น ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เพื่อบุคคลสามารถตอบสนองไปสู่จุดมุ่งหมายได้ ก็จะทำให้ความเข้มแข็งของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

วินัย เกื้อกุล (2552, p. 27) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งใดออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แรงจูงใจ จะมีทั้งแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ แรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัล หรือผลตอบแทน

พัชสิรี ชมภูคำ (2552, หน้า 176) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง จูง+ใจ โดยจูง คือ การผลักดันให้เกิดการกระทำในทิศทางที่ต้องการ ส่วนใจ คือ การใส่ใจลงไป เมื่อรวมความหมายแล้ว การจูงใจก็คือการผลักดันให้เกิดการกระทำในทิศทางใด ๆ ด้วยใจ ซึ่งการจูงใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทิศทางของการกระทำ การใช้แรงพยายาม และความต่อเนื่องในการกระทำนั้น

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้น จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่พฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นขบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้น การตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจความต้องการแรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น ได้แก่ แรงกระตุ้นความต้องการของกลุ่มเป็นต้น การผลักดันให้มีการกระทำในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งการจูงใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทิศทางของการกระทำ การใช้แรงพยายาม และความต่อเนื่องในการกระทำนั้น

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

เนตรัทพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 139) กล่าวว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย เช่น การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบัน และต่อไปในอนาคตเกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กร และรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ การจูงใจ จึงหมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงาน ให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมามีการบริหารที่ดีคือ การทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิตคือผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน องค์กรควรมีการจูงใจพนักงานได้หลายอย่าง เช่น การกำหนดเป้าหมายการเสริมแรงการออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 156 – 157) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ พนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนถึงอยู่กับองค์กรด้วย

แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะมีเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน มีแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพัน ๆ ไปเท่านั้น ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือ ทำงานสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น will do Factor คือปัจจัยที่แสดงถึงความเต็มใจความตั้งใจที่จะทำ

อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถ คือ พนักงานต้องมีความรู้ ความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ความสามารถจะเป็น Can do Factor คือ ปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน ที่จะทำให้คน ๆ นั้นทำงานนั้น ๆ ได้ และอีกปัจจัย คือ โอกาส หรือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คน ๆ นั้นมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถหรือ มีโอกาสให้แสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผลจึง อาจเขียนปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานออกมาในรูปแบบสมการได้ว่า

$$\text{ผลงาน} = F (\text{แรงจูงใจ, ความสามารถ, ปัจจัยสถานการณ์,})$$

ภาพประกอบ 2 ผลงานรูปแบบสมการแรงจูงใจ

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 156 - 157)

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลของงาน ผลของการศึกษาเล่าเรียนรวมถึงผลของการทำกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่าง แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ และปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชา หรือ ครู ผู้ปกครอง จำเป็นต้องรู้ว่า อะไรคือแรงจูงใจ ที่จะผลักดันหรือ ทำให้พนักงาน นักเรียน หรือ ผู้ที่ถูกจูงใจ สามารถปฏิบัติสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเต็ม ความสามารถ การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะคนแต่ละคนก็มีการตอบสนองต่องาน และ วิธีการที่แตกต่างกันไป การจูงใจจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเราสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจได้ดังต่อไปนี้

2.1 พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดก็ตาม ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ทำให้งานสำเร็จผล ตรงข้ามกับบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ ก็จะทำงานเพียงให้ผ่านไปวัน ๆ

2.2 ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทนบากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ งานมากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

2.3 การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงาน ในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือ ประสบผลสำเร็จ

มากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดีขึ้น เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จคือคนนั้นก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างไปจากแนวเดิม

2.4 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การที่มีความมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า นั้น ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน ผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ โดยผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้มักจะไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิด และทำในสิ่งที่ไม่ดี

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ มีความสำคัญมากต่อการทำงานให้เกิดการกระทำ มีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทুমเท และใช้ความอดทนพยายามในการทำงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้นเรื่อย ๆ สร้างสรรค์พัฒนางาน และองค์กร การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการ การตอบสนองของวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการ แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายองค์กรควรมีการจูงใจ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การเสริมแรง การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

### 3. ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับ หรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือการเก็บกด ซึ่งบางที่เจ้าตัวก็ไม่ต้อง จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมือนกัน ก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

3.1 ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกหิวหรือเหนื่อย ก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดง

พฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ทำให้เกิดแรงจูงใจ

3.1.1 แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็ก ตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย

3.1.2 แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) แรงจูงใจด้านนี้ สลับซับซ้อนมาก เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ซึ่งในบางวัฒนธรรม หรือบางสังคม จะมีอิทธิพลเข้มข้น และเหนียวแน่นมาก ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคม และแรงจูงใจด้านร่างกายคือ แรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเอง มากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุ และสิ่งของ

3.2 แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการ ทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กันเมื่อเกิดความต้องการแล้ว ความต้องการนั้นจะไปผลักดัน ให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่า เป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่ง ผู้เข้าประชุมทั้งหิวทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปประชุม ซึ่งจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

3.3 สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ถือว่าเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงาน โดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงาน หรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีเด่น ประจำปี สิ่งล่อใจอาจจะเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

3.4 การตื่นตัว (Arousa) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขัน หรือเล่นกีฬา องค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับคือ

3.4.1 การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากเกินไป จนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเต้นเกินไปขาดสมาธิ

3.4.2 การตื่นตัวระดับกลาง คือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด

3.4.3 การตื่นตัวระดับต่ำ มักจะทำให้ทำงานช้า งานเสร็จช้า

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอก และภายใน ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคน ที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัย และระบบสรีระของผู้นั้น

3.5 การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคล ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่า เขาจะได้โบนัสประมาณ 4 - 5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนสมหวัง บางคนผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมาก เพราะอาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์การกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้ และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังควรจะได้ ก็จะเป็นประโยชน์ของค์การ และพนักงาน

3.6 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณ และคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน เพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือเพราะมีเป้าหมายชัดเจนที่กล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจ จะเห็นว่าค่อนข้างยากที่จะอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกัน เพราะทุกเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันทุกข้อ

#### 4. รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบ ซึ่งแบบที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึงแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรม ที่จะประสบผลสำเร็จผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.1.1 มุ่งหาความสำเร็จ และกลัวความล้มเหลว

4.1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

4.1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

4.1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงานดี

4.1.5 มีความอดทนในการทำงาน

4.1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

4.1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

4.1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้ว ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.2.1 เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อจะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

4.2.2 ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

4.2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ

4.2.4 หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง มักจะคล้อยตามผู้อื่น

4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมาก มักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ ทำให้เกิดมีความรู้สึกว่าเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อย จึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว

4.3.2 มักจะต่อต้านสังคม

4.3.3 แสวงหาชื่อเสียง

4.3.4 ชอบเสียงหึ่งในด้านของการทำงานร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ

4.3.5 ชอบเป็นผู้นำ



4.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งก็ไม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการลอกเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

4.4.1 ถือความคิดเห็น หรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

4.4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่นทั้งการทำร้ายด้วยกายและวาจา

4.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้เกิดขึ้นก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป และไม่เปิดโอกาสให้เด็กช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง

4.5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

4.5.3 ไม่กล้าเสี่ยง

4.5.4 ต้องการความช่วยเหลือ และกำลังใจจากผู้อื่น

## 5. ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

เป็นที่แน่ชัดแล้วว่า ผู้นำจำเป็นต้องจูงใจให้คนทำงานทุ่มเทกำลังตามความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ แต่ในสภาพปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยตัวของมันเองจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าสนใจนัก และไม่คอยท้าทาย หรือจูงใจคนมากนัก แต่อย่างไรก็ตามเหล่านั้นก็ยังคงจำเป็นต้องมีการทำให้เสร็จสิ้นไปด้วยดี ดังนั้นการจูงใจคนให้ทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำ เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การซึ่งผู้นำสามารถใช้วิธีการจูงใจ ได้หลายวิธีดังนี้

5.1 การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards) การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์การเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่พนักงานจะทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนองความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจังในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นมากขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้ จึงมีดังนี้

5.1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)

5.1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)

### 5.1.3 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)

#### 5.1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

อย่างไรก็ตาม รางวัลตอบแทนที่ผู้นำ หรือผู้บริหารให้แก่พนักงานนั้น อาจให้ในรูปแบบของตัวเงิน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปแบบของรางวัลที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง ชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปแบบตัวเงิน และที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบตัวเงินควบคู่กันไป

5.2 การจูงใจด้วยงาน ในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้นควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตาม เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ควรมีลักษณะที่ทำให้ทลายความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมาเป็นตัวกระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

5.2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมี 2 วิธี คือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน และการเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง ซึ่งการเพิ่มความสำคัญตามแนวนอนนั้น เป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น ให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสัมพันธ์ในหน้าที่ของตนเอง และรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการเพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลดอำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อให้เขาจะสามารถทำงานได้อย่างเสรี หรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ

5.2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้ายไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละหน้าที่ล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้ และประสบการณ์มากขึ้น

5.2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargment) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเป็นการเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่ และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารเพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงาน

เดินเอกสารด้วยเป็นต้น เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขา แสดงความคิดเห็นในงานที่เขาทำด้วย

5.2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุง จัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้น เช่น ลดความซับซ้อนของงาน เพื่อ ลดเวลาในการทำงานลง หรือให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้เพื่อให้ เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

5.3 การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์การ องค์การทุกแห่งจะจูงใจ พนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่ จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมขององค์การนั้นย่อมหมายถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อ ของบุคคลในองค์การ ซึ่งในเรื่องนี้นั้นเราต้องหยิบยกประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา มา เป็นแบบในการศึกษา โดยญี่ปุ่นนั้นเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจากค่านิยม และความเชื่อของคนญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศชาติ สังคม องค์การ และหมู่ คณะคนญี่ปุ่น ที่มีความเชื่อที่ว่า ประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การโดยพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือส่วนหนึ่งขององค์การอย่าง แน่นแฟ้น หากองค์การล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับองค์การตลอดชีวิต ดังนั้นพนักงานญี่ปุ่น หรือบุคลากรในองค์การ จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกา คือ คนอเมริกาจะเป็นคนที่รักเสรีภาพ ไม่ผูกพันตนเองกับ องค์การ ชอบพึ่งตนเอง ย้ำงานบ่อย อย่างไรก็ตามคนอเมริกัก็มีจริยธรรมในการทำงานและ ไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกา แต่ข้อแตกต่างที่ สำคัญ คือ คนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย คนไทยมักมีความฉลาดและมี ความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือประสานงาน อย่างไรก็ตามผู้นำ จำเป็นต้องรู้ว่าควรใช้วัฒนธรรมองค์การที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์ เช่นไร คงจะเป็น เลือกว่ายากที่จะตอบว่า แบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์การนั้น ๆ เองว่า เป็นเช่นไร แต่การจูงใจโดยการบริหารที่เน้นวัฒนธรรมองค์การนั้น ควรจะคำนึงถึงปัจจัย 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับองค์การ อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมายการ วางแผนการติดต่อประสานงาน การประเมินผลและการสร้างความเชื่อถือซึ่งกัน และกัน

## 6. ทฤษฎีของแรงจูงใจ

6.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างถึงในเนตรพัณณา ยาวีราช, 2550, หน้า 144) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้น

ของความต้องการ (Hierarchy of Need) บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุด และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีก เว้นแต่ว่ามีความต้องการขึ้นอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด เรียงลำดับขั้นของความต้องการแบ่งเป็น 5 ขั้นคือ

6.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการด้านอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางแพทย์ ความสะอาด สบาย เป็นต้น

6.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of security needs) หมายถึง ความต้องการได้รับความมั่นคงในการจ้างงานความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

6.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งทางสังคม

6.1.4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

6.1.5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self actualization) หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้

6.2 ทฤษฎี ERG ทฤษฎีนี้เป็นข้อเสนอที่ขยายความครอบคลุม ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) โดย (Alderfer, 1972) ได้กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ กลุ่มแรกเป็นความต้องการ เพื่อการดำรงชีวิต กลุ่ม 2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์และกลุ่มสุดท้าย ความต้องการด้านการเติบโต เรียกสั้น ๆ ว่า ERG กล่าวโดยย่อ ๆ ได้ดังนี้ (สมพร เพ็ญจันทร์, 2547, หน้า 209 – 212)

6.2.1 ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการ เพื่อการมีชีวิตอยู่รอด ซึ่งนอกจากความต้องการด้านร่างกายแล้ว ยังรวมไปถึงความมั่นคงในงาน สวัสดิภาพและความปลอดภัย ก็รวมไปในกลุ่มนี้

6.2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากสังคมมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการมีชื่อเสียง และการได้รับการยกย่องจากสังคมเหล่านี้ เป็นความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการไม่น้อยไปกว่าความต้องการทางร่างกาย

6.2.3 ความต้องการด้านความเติบโตเป็นความต้องการในการพัฒนาตนเอง ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความภาคภูมิใจในตนเอง ตลอดจนความเข้าใจตนเอง และใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

6.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) เป็นทฤษฎีที่เป็นกระบวนการ (Process Theory) มีหลักการโดยสรุปการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ของคนนั้น จะพิจารณาดูว่า รางวัลที่จะได้รับจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้น ๆ มีคุณค่าหรือความสำคัญต่อตนมากน้อยเพียงใด ดังนั้น การที่บุคคลจะทุ่มเททำงานมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ ระดับความเข้มข้นของความต้องการรางวัลนั้น และความคาดหวังของบุคคลนั่นเอง ที่จะมองว่าความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งนั้น ดังนั้น ความพยายามของบุคคลจึงขึ้นกับว่ารางวัลที่ต้องการอยู่ในระดับใด และชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรหลักในความคาดหวังของบุคคลในการจูงใจมี 3 ประการ

6.3.1 Violence หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คุณค่า หรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

6.3.2 Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcome) ของระดับที่ 1 ที่ส่งผลไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 2 ต่อไป

6.3.3 Expectancy คือ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการให้ได้ทั้งผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการ เมื่อแสวงหากิจกรรมบางอย่าง

โดยปกติแล้วบุคคลจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ กับคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น

6.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ที่มีหลักการสำคัญว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์การเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ตรวจจับที่ผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ และผลงานที่สนองต่อองค์การอยู่ในลักษณะใดคู่ละ ก็ย่อมไม่เกิดปัญหาแต่อย่างใด

จากทฤษฎีดังกล่าว จึงทำให้อาดัมส์ (Adams, 1963) ได้ขยายความโดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลจะมองดูความยุติธรรมที่ตนจะได้รับจากองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่อยู่ในสภาพเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน กล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีความเท่าเทียมกันก็คือการมองสัดส่วนของสิ่งที่ตนได้ตอบแทนจากองค์การ เทียบกับสิ่งที่ตนอุทิศให้กับองค์การ

เมื่อเอาไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนสิ่งที่ผู้อื่นได้รับตอบแทนจากองค์การ เทียบกับสิ่งที่ผู้อื่นอุทิศให้กับองค์การ สัดส่วนทั้งสองฝ่ายนี้จำเป็นต้องใกล้เคียงกัน จึงจะกล่าวได้ว่าเกิดความเท่าเทียมกัน หรือเกิดความสมดุลที่เป็นจริง

6.5 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ ไม่ได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป องค์การใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมาก ก็จะมีเจริญรุ่งเรือง และเติบโตเร็วในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็นจากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของแมคคลีแลนด์ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขันขบงานที่ทำหาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว 2) ความต้องการความผูกพันเป็นความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้าง และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น 3) ความต้องการอำนาจเป็นความต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทาง เพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ หรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่าย

พอดี ง่าย หรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอน และต่อเนื่อง ซึ่งสร้างผลงานได้ และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงาน เพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้ นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด ได้พบว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

#### 6.6 ทฤษฎี x, y ของแมคเกรเกอร์ McGregor (Theory X และ Theory Y)

ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T. Douglas ชื่อ แมคเกรเกอร์ McGregor ได้สรุปข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคุณในหนังสือชื่อ “The Woman side of Enterprise” ข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ Theory X และ Theory Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ลักษณะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

6.6.1 Theory McGregor ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคุณว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้จะให้คนปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม กำกับ หรือ ช่มชู้ ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ คนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่าง ๆ คนทั่วไปจะไม่มี ความกระตือรือร้น หรือไฟสูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

6.6.2 Theory Y ภายหลังจากที่วิชาการควบคุมความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษา และค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลให้เกิดข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ McGregor ได้สรุปไว้ดังนี้ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงาน โดยใช้แรงกำลังความคิดเห็นในหน้าที่ต่าง ๆ นั้น คนงานอาจจะถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนาน และเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่าง ๆ จะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของตัวควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจจะ เป็นสิ่งหนึ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไป ลักษณะบังคับจะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้นการควบคุม และช่มชู้ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรจะเป็นเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนนิยมผูกมัดตนเองต่องานของตนขององค์กร จึงย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่ง

ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จในตัวของคนงานด้วย ดังนั้นการที่คนงานจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคลดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองของสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเอง ด้วยสาเหตุที่คนงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบความกระตือรือร้น มุ่งที่จะตอบสนองของสิ่งจูงใจด้านความมั่นคงเพียงอย่างเดียวเท่านั้นสืบเนื่องมาจากกระบวนการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่เคยเป็นมามากกว่าแต่แท้จริงแล้วลักษณะของคนจะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้รับการจัดอย่างเหมาะสมแล้วคนงานจะรับผิดชอบงานดังกล่าว และอยากจะได้รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วยถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดีเลิศหรือคือมีความคิดความอ่านที่ดีฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดี ดังนั้นสรุปได้ว่า ภายใต้ระบบอุตสาหกรรมในปัจจุบัน การที่ยังไม่ได้เข้าใจลักษณะของคนที่แท้จริง จึงเป็นผลทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปโดยได้ผลไม่เต็มที่

6.7 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 279) เป็นทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่ง ที่มาจากผลงานวิจัยของเฟเดอริค เฮอริชเบอร์ก (Federick Herzberg) อาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก เพื่อศึกษาถึงปัจจัย หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เฮอริชเบอร์กได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชี และวิศวกรในเขตเมืองพิตส์เบิร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ แนวทางการสัมภาษณ์เป็นการจัดสถานการณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกพึงพอใจเป็นพิเศษ และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องาน เป็นคน และปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน มนุษย์นั้นสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้จากการใช้ปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

6.7.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับตัวงานโดยตรง ประกอบด้วย

6.7.1.1 การได้รับความสำเร็จ

6.7.1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ

6.7.1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

6.7.1.4 ความก้าวหน้า หรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง



#### 6.7.1.5 ความรับผิดชอบ

6.7.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene factors or Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกตัวงานประกอบด้วย

6.7.2.1 สถานการณ์ในองค์การ (Status) รวมถึงสภาพการทำงาน

6.7.2.2 สัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์การ หมายถึงสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา

6.7.2.3 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา

6.7.2.4 นโยบาย และการบริหารองค์การ รวมทั้งความมั่นคงในงาน

6.7.2.5 เงินเดือนหรือค่าจ้าง

รายละเอียดของปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนทั้ง 10 ด้าน มีดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

##### 1.1 การได้รับความสำเร็จ

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 8) กล่าวว่า การที่ครูคาดหวังไว้ว่า เมื่อตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย และใช้ความอุตสาหะเพิ่มมากขึ้นจะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้น

ณัญจรณ์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม มีความภาคภูมิใจเนื่องจากการจัดกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ปฏิบัติงานได้เต็มที่ทุกครั้ง และได้รับคำยกย่อง ชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน เมื่องานสำเร็จส่งผลถึงความสำเร็จ และความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

สรุปได้ว่า การได้รับความสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกอันพึงประสงค์ หรือมีความพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงาน ซึ่งการที่ครูคาดหวังไว้ว่า ถ้าตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ จะประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมากขึ้น บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้ความสามารถในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมปฏิบัติงาน ได้เต็มที่ทุกครั้ง และได้รับการยกย่อง ชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน และงานสำเร็จก็ส่งผลถึงความสำเร็จ และความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

## 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

ทิพย์สุคนธ์ หรือจินดา (2552, หน้า 5) กล่าวว่า การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จนได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า งานที่บุคคลได้ปฏิบัติประจำ ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน ผู้ปกครอง และชุมชน ชื่นชมในการแสดงความคิดเห็น และความรู้ความสามารถ ได้รับความเชื่อถือจากผู้ปกครองนักเรียน หรือชุมชน ที่อาศัยการได้รับเชิญให้เข้าร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่น จากการได้รับความไว้วางใจ และได้แต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ

สรุปว่า การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่อง ชมเชย ได้รับการไว้วางใจ ได้รับการเชื่อถือ จากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้คนอื่น ๆ ทำให้เกิดความรัก จากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ยอมรับความรู้ความสามารถ ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่การทำงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่น และได้รับความไว้วางใจ และได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ หน่วยงาน ผู้ปกครอง และชุมชนชื่นชมในการแสดงความคิดเห็น และความรู้ความสามารถ

## 1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ทิพย์สุคนธ์ หรือจินดา (2552, หน้า 5) กล่าวว่า งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ การมีอิสระในการกำหนดแนวทาง หรือขั้นตอนวิธีการทำงาน และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สำคัญตรงกับความสนใจ ทำทหาย ความสามารถ และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จ

นัญจรงค์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า งานที่บุคคลปฏิบัติประจำ ทำให้เกิดความรู้สึกรัก มีความภาคภูมิใจในภาระงาน ที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา มีความสุขในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การทำงานมีการกำหนดวิธีการ และเป้าหมายชัดเจน งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการทำงานที่

บุคลากรทำงานได้รับมอบหมายมีรูปแบบ มาตรฐานที่ชัดเจน ความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การทำงานมีการกำหนดวิธีการ และเป้าหมายชัดเจน ลักษณะงานที่น่าสนใจ และท้าทาย ความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้น ทักษะใหม่ แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

#### 1.4 ความก้าวหน้าหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง

นัญจรณ เณิมพงษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จากผู้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเสนอ เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของตนในการปฏิบัติงาน

จินตนา เปี่ยมลภ (2555, หน้า 6) กล่าวว่า การได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสอน และได้รับความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นี้กคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ได้แก่ ความคิดริเริ่ม บุคลิกความรู้ ความสามารถ ที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณณี จำแ่มทะรัง (2556, หน้า 9) กล่าวว่า การที่บุคคลได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้า หรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง หมายถึง ความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นี้กคิด และมุ่งหวังเอาไว้ ความคิดริเริ่มบุคลิกความรู้ ความสามารถ ที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตน ความรับผิดชอบความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของตนในการปฏิบัติงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา

#### 1.5 ความรับผิดชอบ

ทิพย์สุคนธ์ หรือจินดา (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ภาระ หรือพันธะผูกพันที่บุคคลจะทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงานปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความผูกพัน และละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย อีกครั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การมีความสำนึกและการปฏิบัติหน้าที่ของตน ทั้งที่

เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และภารกิจทางสังคม โดยจะต้องกระทำจนบรรลุผลสำเร็จ ไม่หลีกเลี่ยงภาระดังกล่าวและยอมรับในการกระทำของตน

นักวิจารณ์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า บุคคลได้ปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่จนเสร็จสิ้นภารกิจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบสำเร็จทุกครั้งและมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

สรุปได้ว่า การรับผิดชอบต่องาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ สังคมส่วนรวม และได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างมีอิสระ มีโอกาสตัดสินใจ แก้ปัญหาปฏิบัติงานโดยที่ได้รับมอบหมาย จากผู้บังคับบัญชาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้ง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

## 2. ปัจจัยค้ำจุน

### 2.1 สถานการณ์ในองค์การ

เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555, หน้า 8) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนประเสริฐสุข ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประเสริฐสุข เช่น สภาพการทำงาน ห้องพักครู อาคารเรียน ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียนการคมนาคม

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม ในโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบังที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง เช่น สภาพการทำงาน ห้องพักครู อาคารเรียน ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียน การคมนาคม

อำไรรี พัดทอง (2557, หน้า 8) กล่าวว่า สภาพทางกายภาพทั่วไป ของสถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ หรือ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

สรุปว่า สถานการณ์ในองค์การ หมายถึง สภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครู เช่น สภาพการทำงาน ห้องพักครู อาคารเรียน ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียน การคมนาคม และสภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ หรือ

อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่าง ๆ

## 2.2 สัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร

นัญจรณ์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 10) กล่าวว่า ความสนิทสนมกลมเกลียว ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานเป็นอย่างดี การได้รับความช่วยเหลือจากทุกคน เมื่อมีปัญหาความเดือดร้อน การมีความรู้สึกอบอุ่นใจ เมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานมีการให้ความสนับสนุน และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ความรู้สึกของครูในความป็นกันเอง ระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ การให้ความช่วยเหลือ มีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน

โกลาส เกตุเพ็ง (2556, หน้า 9) กล่าวว่า การประสานความความสัมพันธ์ของครูที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และโรงเรียนอันแสดงถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่การได้รับความช่วยเหลือ ความเสมอภาค และความยุติธรรม

ทิสชากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 39) กล่าวว่า สัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร หมายถึง การประสานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การได้รับการยกย่อง และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การมีความรู้สึกอบอุ่นใจ เมื่ออยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน มีการให้ความสนับสนุน และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมกลมเกลียวระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

## 2.3 คุณภาพการบังคับบัญชา

ทิพย์สุคนธ์ หริจินดา (2552, หน้า 6) กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน สั่งงานหรือการปกครอง บังคับบัญชาตามสายงาน โดยให้คำปรึกษาแนะนำทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ความรู้สึกของครูที่มีต่อความสามารถ ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในการสั่งการ การตัดสินใจ

การเอาใจใส่ การใช้อำนาจ การกำกับติดตามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรม

ทิสชากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 40) กล่าวว่า คุณภาพของการควบคุมการบังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบการปฐมนิเทศ การควบคุม การแนะนำที่เกี่ยวกับการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากระทำต่อพนักงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน การควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตาม การประเมินผล การปฏิบัติงาน นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมรวบรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

#### 2.4 นโยบายและการบริหาร

นัญจรณ์ เฉลิมพงษ์ (2553, หน้า 10) กล่าวว่า การที่หน่วยงานมีนโยบายเป้าหมาย และแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน และเหมาะสม การมีส่วนร่วมเพื่อการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และแน่นอน นโยบายการบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

ทิพย์สุคนธ์ หรีจันดา (2552, หน้า 5) กล่าวว่า แผนงานหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือการควบคุมงาน ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ข้อกำหนด และแนวทางในการบริหารงานของครู ในการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารงานเป็นการยอมรับแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ทิสชากร แสนสุริวงศ์ (2561, หน้า 40) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงานในองค์การ หมายถึง ข้อกำหนด และแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน แนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน หน่วยงานมีนโยบายเป้าหมาย และแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเหมาะสม การมีส่วนร่วมเพื่อการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และแน่นอน นโยบายการบริหารงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

## 2.5 เงินเดือน และค่าจ้าง

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 8) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว บุคคลทุกคนมีความเชื่อว่า รางวัลทั้งหลายเราจะได้รับมาจากการทำงานของเขา ซึ่งรางวัลจะมีคุณค่าสูงมากน้อยเพียงใดที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นแรงจูงใจของครูในการทำงาน คาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสมกับการคาดหวังของแต่ละคน

ัญญจรงค์ เณลิมพงษ์ (2553, หน้า 10) กล่าวว่า การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น การมีสวัสดิการอย่างเพียงพอ เช่น กองทุนสวัสดิการ เงินช่วยเหลือพิเศษ ความเหมาะสมของระบบเงินบำเหน็จ หรือบำนาญข้าราชการ

ทิสชากร แสนสุริวงค์ (2561, หน้า 41) กล่าวว่า เงินเดือน และค่าจ้าง หมายถึง รายได้ที่ได้รับเป็นประจำ และค่าตอบแทนที่ได้รับ และรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น ๆ รายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ แรงจูงใจของครูในการคาดหวังที่จะได้รับรางวัล เช่น ได้รับการยกย่อง ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น จากการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น การมีสวัสดิการอย่างเพียงพอ เช่น กองทุนสวัสดิการ เงินช่วยเหลือพิเศษ ความเหมาะสมของระบบเงินบำเหน็จหรือบำนาญข้าราชการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่สามารถควบคุมพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครูให้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมา เช่น ความรู้สึกต้องการ หรืออะไรบางอย่าง การได้รับคำชมเชยรางวัล องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่นอกตัวงาน

## ประสิทธิผลการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา

### 1. ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร ว่าการบริหารองค์การ หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิผล

จึงมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการ และผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ และความสำเร็จของงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้

ฉนิต ทองอาจ (2553, หน้า 11; อ้างถึงใน ยุกตนันต์ หวานฉ่ำ, 2555, หน้า 22) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถเชิงผู้ได้บังคับบัญชา ให้มาทำงานอย่างอิสระ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านกาจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เรียม สุขกล้า (2553, หน้า 28; อ้างถึงใน ยุกตนันต์ หวานฉ่ำ, 2555, หน้า 23) ได้ให้แนวคิดที่ว่าประสิทธิผลโรงเรียน คือ ความเข้มแข็งของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารครูที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล (2552, หน้า 86; อ้างถึงใน กษมาพร ทองเอื้อ, 2555, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลโรงเรียนหมายถึงความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและจุดมุ่งหมายร่วมกันมีผลต่อสังคมโดยส่วนรวมซึ่งประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติประสิทธิผลขององค์การอ้อมมีความสัมพันธ์กับความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์

กาญจนา เกษร (2555, หน้า 27) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียน ที่สามารถร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีความสามารถ



ให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน การปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การบรรลุผลในการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

ยุกตพันธ์ หวานฉ่ำ (2555, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสามารถของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน จนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครูความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบ ทั้งภายใน และภายนอก

รัตนาพร นวนมา (2556, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของการบริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งระบบ สามารถอธิบายถึงคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และคุณภาพการสอนของครู และเป็นเครื่องหมายช่วยตัดสินใจของผู้ปกครอง ในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาต่อไปได้ จึงถือว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

พงศธร สิงสาราญ (2556, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนหมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของโรงเรียนของบุคลากรที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การบรรลุผลในการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างดี

Gibson (2000, p. 55) ให้ความหมายประสิทธิผล (Effectiveness) มาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในการนิบบริพของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Case and Effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับ

องค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุผลแตกต่างกัน ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กร ที่ทำงานตามหน้าที่ในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับบุคคล อันได้แก่ ความสามารถทักษะ ความรู้ เจตคติ แรงจูงใจ และความเครียด
- 2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่ และตำแหน่งในองค์กรการเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่มอัน ได้แก่ ความสามัคคี สภาวะผู้นำ โครงสร้าง สถานภาพ บทบาทครูและบรรทัดฐาน
- 3) ประสิทธิภาพองค์กร (Organization Effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่มเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับองค์กรอันได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรม โดยที่ประสิทธิภาพขององค์กรทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กันซึ่งประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคล และกลุ่มนั่นเองนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์การงานที่องค์การทำงานและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานของโครงการ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพประสิทธิภาพของบุคลากรที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ในการบริหารปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การบรรลุผลในการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวกตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างดี

## 2. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียน

แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้มีนักทฤษฎีองค์กรได้สรุปแนวคิดไว้ดังนี้

Gibson, James, Invancevich, & Donnelly, (1997, หน้า 27 อ้างถึงใน  
 สาคกร ทะเยียม, 2557, หน้า 25) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน  
 ประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการคิด
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

Bennis (1971 as cited in Dessler, 1986, pp. 68 – 69) ได้กล่าวถึง  
 ประสิทธิภาพขององค์การว่า เป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับ  
 สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการผสมผสานสัมพันธ์ของสมาชิก  
 ในองค์การ เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจในองค์การ  
 ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับปรุงโครงการ ได้แก่ ความสามารถในการ  
 ปรับตัวนวัตกรรม ความเจริญเติบโต และการพัฒนา
2. ความสามารถในการบูรณาการ ได้แก่ ความพอใจ บรรยากาศ  
 ความขัดแย้ง การสื่อความหมาย

Mott (1972 as cited in Hoy and Miskel, 2001, pp. 305 – 306; อ้างถึง  
 ใน สาคกร ทะเยียม, 2557, หน้า 32) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพของ  
 องค์การดังนี้

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา

Hoy and Miskel, (1991, pp. 384 – 397; อ้างถึงใน สาคกร ทะเยียม,  
 2557, หน้า 32) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนสรุปได้ว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถ ร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพ ของโรงเรียนของบุคลากรที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการ บริหารงาน ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งกำหนดจากการ ปฏิบัติงาน จากภารกิจทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การ บริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป

### 3. ประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา

ประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา นครโกสอนพมวิทาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ซึ่งได้นำมาจากหนังสืออบรมครูศึกษานิเทศก์สายสามัญ ชั้นประถมศึกษา ในเรื่องการบริหารคุ้มครองโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อบรรลุมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา (เล่มที่ 2) ในปี 2013 ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา, 2013, pp. 5 – 6)

#### 3.1 การดำเนินงานด้านวิชาการ

##### 3.1.1 ความหมายของการดำเนินด้านวิชาการ

การดำเนินงานด้านวิชาการ หมายถึง การจัดการงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันถึงหลักสูตร การใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การผลิตและการนำใช้สื่อ อุปกรณ์ในการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยรวมแล้ว การดำเนินงานด้าน วิชาการในโรงเรียน ก็คือการดำเนินงานด้านกระบวนการเรียนการสอน ให้เป็นไปตาม หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุคุณภาพตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

##### 3.1.2 จุดประสงค์ของการดำเนินงานด้านวิชาการ

การดำเนินงานด้านวิชาการ มีจุดประสงค์เพื่อให้กระบวนการ เรียนการสอนมีประสิทธิภาพ คล่องแคล่ว ว่องไวเหมาะกับนักเรียน รับประทานให้นักเรียน มีความรู้ตามสมรรถภาพขั้นพื้นฐานด้านการเรียน ที่ได้กำหนดไว้

##### 3.1.3 การดำเนินงานด้านวิชาการ

###### 3.1.3.1 การดำเนินงานด้านวิชาการในชั้นประถมศึกษา

การดำเนินงานด้านวิชาการในชั้นประถมศึกษา ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านการนำใช้หลักสูตร การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน และ การดำเนินงานด้านการวัด และประเมินผลการเรียนการสอน

### 3.1.3.2 การดำเนินงานด้านการนำใช้หลักสูตร

ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องได้จัดทำตารางหลักสูตร คู่มือครู ตำราเรียนและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อแจกจ่ายให้แก่ครูและเก็บไว้เป็นเอกสารต้นฉบับสำหรับครูทุกคนภายในโรงเรียน ในกระบวนการสรรหาวัสดุ อุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น เพื่อตอบสนองให้แก่การนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูภายในโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องประสานสมทบกับคณะพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนยังต้องได้จัดทำตารางการเคลื่อนไหวกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยยึดเอาหลักสูตร และคู่มือครูเป็นหลัก หลักสูตรสำหรับชั้นประถมศึกษา ได้กำหนดเวลาสอนตัวจริง 33 สัปดาห์ ต่อปีการศึกษา นอกจากนี้ยังมีเวลาการสอบประจำภาคเรียน การสรุปภาคเรียน สรุปปีเรียน และวันหยุดราชการ รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 5 สัปดาห์

ตาราง 1 ตัวอย่าง ตารางการเรียนการสอนประจำสัปดาห์และปีการศึกษาที่มีในหลักสูตร

วิชา	จำนวนชั่วโมงเรียนต่อประจำสัปดาห์และปีการศึกษา									
	ป 1		ป 2		ป 3		ป 4		ป 5	
	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา
วิชาภาษาลาว	12	396	10	330	8	264	6	198	6	198
วิชาคณิตศาสตร์	3	99	4	132	5	165	6	198	6	198
วิชาคุณสมบัติศึกษา	1	33	1	33	1	33	1	33	1	33
วิชาโลกอ้อมตัว	2	66	2	66	2	66	3	99	3	99
วิชาศิลปกรรม	1	33	1	33	1	33	1	33	1	33
วิชาศิลปะดนตรี	1	33	1	33	1	33	1	33	1	33
วิชาหัตถกรรม	1	33	2	66	2	66	2	66	2	66
วิชาพลศึกษา	2	66	2	66	2	66	2	66	2	66
วิชาภาษาอังกฤษ	0	0	0	0	2	66	2	66	2	66

ตาราง 1 (ต่อ)

วิชา	จำนวนชั่วโมงเรียนต่อประจำสัปดาห์และปีการศึกษา									
	ป 1		ป 2		ป 3		ป 4		ป 5	
	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา	สัปดาห์	ปีการศึกษา
สอนตัวจริง	23	759	23	759	24	792	24	792	24	792
กิจกรรมของห้องและโรงเรียน	2	66	2	66	2	66	2	66	2	66
รวม	25	825	25	825	26	858	26	858	26	858
กิจกรรมนอกหลักสูตร	4 ชั่วโมง /เดือน									

### 3.1.3.3 การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน

ในการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน ผู้อำนวยการจะต้องจัดครูเข้าสอนในแต่ละชั้นเรียนให้เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของครูแต่ละคน ติดตามการสอนของครูอย่างเป็นปกติและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ครู นอกจากนี้ ก็จะต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อถอดถอนบทเรียนประจำเดือน ประจำภาคเรียนและประจำปี

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตรวจสอบแผนการสอน และบทสอนของครูแต่ละชั้นเรียน และให้คำแนะนำที่เหมาะสม ติดตามการสอนของครูเพื่อช่วยเหลือหรือแนะนำให้การสอนดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ นอกจากนี้จะต้องผลักดันให้ครูสร้าง และนำใช้อุปกรณ์สื่อการสอน

ในกรณีที่โรงเรียนมีครูเจ็บหรือป่วย ซึ่งไม่สามารถมาสอนได้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องสอนแทนหรือจัดครูคนอื่นสอนแทน โดยดูจากความสามารถของครูเป็นหลัก

การดำเนินงานด้านการเรียนการสอนยังเป็นการส่งเสริมครูให้กลายเป็นครูมืออาชีพ ด้วยหลากหลายวิธีการ เช่น การจัดตั้งกลุ่มปรึกษาระหว่างครูด้วยกัน การจัดประชุมวิชาการภายในโรงเรียน การเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู และการให้ครูเรียนรู้ด้วยตนเอง

### 3.1.3.4 การดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลการเรียน

การสอน

ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นบุคคลสำคัญในการแนะนำ ผลักดัน การปฏิบัติการวัดและการประเมินผลการเรียนการสอน ของครูภายในโรงเรียน ตามคำสั่ง แนะนำการเลื่อนขั้นแบบต่อเนื่อง อย่างถูกต้องและครบถ้วน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้อง เข้าใจว่าการวัดผลการเรียนแต่ละชั่วโมง แต่ละบทเรียน แต่ละภาคเรียนมีความสำคัญที่สุด เพราะว่า ครูจะรับรู้ ผลการเรียนของนักเรียนแต่ละคน และนักเรียนก็จะได้ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการเรียนเช่นเดียวกัน การดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลยังรวมถึงการ ดำเนินงานด้านการสอบอีกด้วย และการสอบเป็นวิธีการหนึ่งของการวัดผลคล้ายกับการ ตรวจสอบแต่มีการจัดตั้งเฉพาะ ใช้เวลามากกว่าการตรวจสอบ เป็นเอกภาพกันทั่วโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และทั่วเมือง การสอบประกอบด้วย การสอบประจำภาคเรียน การสอบจบ ชั้น และการแข่งขัน

## 3.2 การดำเนินงานด้านทรัพย์สิน

### 3.2.1 ความหมายการดำเนินงานด้านทรัพย์สิน

การดำเนินงานด้านทรัพย์สินของโรงเรียน เป็นการจัดการเกี่ยวกับการ นำใช้ทรัพย์สิน เพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.2 ภารกิจของการดำเนินงานด้านทรัพย์สิน

#### 3.2.2.1 ทรัพย์สินในแขนงการศึกษา

ทรัพย์สินในแขนงการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 หมวด และในแต่ละ หมวดมีประเภทย่อย ดังนี้

หมวดที่ 1 หมวดที่ดิน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 ที่ดินปลูกสร้างสำนักงาน องค์การและโรงเรียน

ประเภทที่ 2 ที่ดินทำการเกษตร

หมวดที่ 2 อาคาร แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 อาคารสำนักงาน

ประเภทที่ 2 บ้านพัก และหอพักพนักงาน

ประเภทที่ 3 สโมสร เรือนรับแขก ร้านค้า ร้านอาหาร

โรงครัว ห้องน่านอกอาคาร

ประเภทที่ 4 อาคารเรียน

ประเภทที่ 5 หอสมุด

ประเภทที่ 6 อาคารทดลองและโรงฝึกงาน

ประเภทที่ 7 โรงเก็บของ

หมวดที่ 3 เพอร์นิเจอร์ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 ทำจากโลหะ

ประเภทที่ 2 ทำจากไม้ทุกประเภท

ประเภทที่ 3 ทำจากหวาย

ประเภทที่ 4 ทำจากยาง โฟมเก้าอี้

ประเภทที่ 5 ทำจากเบตงและหินทุกประเภท

หมวดที่ 4 พัสตุ อุปกรณ์ต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 เครื่องจักร

ประเภทที่ 2 เครื่องมือ

ประเภทที่ 3 อุปกรณ์ทดลอง

ประเภทที่ 4 เครื่องพิมพ์ดีดและเครื่องคอมพิวเตอร์

ประเภทที่ 5 อุปกรณ์กีฬากายกรรม

ประเภทที่ 6 เครื่องดนตรี

หมวดที่ 5 ยานพาหนะ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 ยานพาหนะเฉพาะกิจ

ประเภทที่ 2 รถบรรทุก

ประเภทที่ 3 รถเบา

ประเภทที่ 4 จักรยานยนต์

ประเภทที่ 5 จักรยาน

ประเภทที่ 6 เรือ

### 3.2.1.2 ลักษณะของทรัพย์สิน

ทรัพย์สินคงที่ หมายถึง ทรัพย์สินที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ได้แก่ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ยานพาหนะ เพอร์นิเจอร์ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์

ทรัพย์สินไม่คงที่ หมายถึง ทรัพย์สินที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 1 ปี เช่น ตำราเรียน คู่มือครู



### 3.2.3 การดำเนินงานด้านทรัพย์สินของโรงเรียน

#### 3.2.3.1 การขึ้นทะเบียนทรัพย์สิน

ทรัพย์สินของรัฐทุกประเภท จะได้มาโดยรูปแบบใด วิธีใดก็ตาม ต้องดำเนินการตามขั้นตอน และระเบียบการดำเนินงานด้านทรัพย์สิน ทรัพย์สินและวัสดุของโรงเรียนทุกประเภทต้องได้บันทึก ติดตาม และนำไปใช้ โดยเฉพาะทรัพย์สินคงที่ เช่น อาคาร ยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพอร์นิเจอร์ และอื่น ๆ ที่มีอายุการใช้งาน มากกว่า 1 ปี จะต้องลงบัญชีและขึ้นทะเบียน เป็นทรัพย์สินสมบัติของชาติ และบอกรายละเอียด ที่มา ราคา มีการนำไปใช้สถานที่นำไปใช้ บันทึกติดตามอายุการนำไปใช้

#### 3.2.3.2 การขึ้นบัญชีทรัพย์สิน

การขึ้นบัญชีทรัพย์สิน เป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของทรัพย์สินที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้แล้ว มาทำเป็นตารางสังรวมตามลำดับ และแยกตามแต่ละหมวด แต่ละประเภทของทรัพย์สิน

วิธีการขึ้นทะเบียนทรัพย์สิน วัสดุ ต้องแยกประเภทระหว่าง วัสดุที่มีลักษณะการใช้สอยยาวนาน และวัสดุสิ้นเปลือง การลงบัญชีจะต้องมีความละเอียด ทันเหตุการณ์ สมุดบันทึกทรัพย์สินควร ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- 1) เลขหมายทรัพย์สินสมบัติ
- 2) รายละเอียดทรัพย์สินสมบัติ สถานที่การผลิต/ยี่ห้อ

การผลิต

- 3) มูลค่าทรัพย์สินสมบัติ
- 4) วันที่ซื้อ/ได้มา

สำหรับวัสดุสิ้นเปลือง ต้องได้ลงบัญชีทุกครั้งตามที่ได้รับมา และจ่ายออกไป เช่น กระดาษ ดินสอ หลอดไฟ ก่อนปิดโรงเรียนแต่ละปี ต้องมีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินคงที่และบันทึกจำนวนที่เสียหาย ที่ต้องการซ่อมแซมหรือใช้งานไม่ได้

นอกจากทรัพย์สินคงที่ ยังมีตำราเรียน คู่มือครู ตำราที่รับใช้ การเรียนการสอนของครู และนักเรียน ซึ่งควรจะได้คุ้มครองติดตามการนำไปใช้

#### 3.2.3.3 วิธีใส่รหัส

1) รหัสเฉพาะของทรัพย์สินประเภทต่าง ๆ ได้ระบุไว้ใน ภาคที่ 8 ของหนังสือคู่มือของตำราคู่มือการนำทรัพย์สินของแผนกการศึกษา การใส่เลขรหัส สามารถแสดงให้เห็นสัญลักษณ์ ดังนี้

1.1) ลำดับที่ 1 รหัสแขวง รหัสเมือง รหัสโรงเรียน

1.2) ลำดับที่ 2 รหัสหมวดบัญชี รหัสประจำเครื่อง

1.3) ลำดับที่ 3 เลขลำดับของเครื่อง

2) สมุดติดตามทรัพย์สินคงที่ สมุดติดตามทรัพย์สินคงที่จะต้องแยกเป็นแต่ละหมวดของทรัพย์สิน

### 3.3 การดำเนินงานด้านกิจการนักเรียน

#### 3.3.1 ความหมายของกิจการนักเรียน

กิจการนักเรียนหมายถึง การดำเนินงานด้านกระบวนการที่มีลักษณะเกี่ยวกับนักเรียน การเรียนและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของนักเรียน

#### 3.3.2 ความสำคัญของกิจการนักเรียน

การดำเนินงานด้านกิจการนักเรียนมีความสำคัญต่อการเรียน การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเคลื่อนไหวต่าง ๆ และการเรียนรู้การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับนักเรียนคนอื่น ๆ อย่างสันติและรู้จักช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน

#### 3.3.3 จุดประสงค์ของกิจการนักเรียน

3.3.3.1 เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น เรียนเพื่อรู้ เรียนเพื่อทำได้ เรียนเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิต

3.3.3.2 เพื่อส่งเสริมสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจ ของนักเรียน

3.3.3.3 เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนมีความกล้าหาญกล้าแสดงออกรอบด้าน

3.3.3.4 พัฒนาเยาวชนให้กลายเป็นดี ที่มี 3 ลักษณะ 5 หลัก  
ข้อมูลของการศึกษา

#### 3.3.4 ภารกิจของกิจการนักเรียน

กิจการนักเรียนเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนด้านวิชาการ ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนควรรู้จักขอบเขตของงานให้ชัดเจน งานกิจการนักเรียนในโรงเรียนมีกิจกรรมหลายอย่างดังต่อไปนี้

##### 3.3.4.1 การรับนักเรียน

การรับนักเรียนเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญ นักเรียนที่จะเข้าเรียนในปีแรก หรือ ชั้นประถมปีที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องได้ลงทะเบียนเข้าเรียน บันทึกประวัติของนักเรียนลงในสมุดนักเรียน แฟ้มสะสมเก็บหลักฐาน เช่น : หนังสือยืนยันการเกิด

ไปยังยื่นการเรียนในชั้นอนุบาล ถ้าเป็นนักเรียนที่โยกย้ายมาจากโรงเรียนอื่นต้องมีหนังสือ ยื่นยื่นการโยกย้าย มีสมุดติดตามการเรียน ประวัติย่อของนักเรียน

### 3.3.4.2 การบริการนักเรียน

แต่ละปีผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีแผนการจัดบริการให้แก่ นักเรียนภายในโรงเรียนของตน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีสุขภาพแข็งแรงและสมบูรณ์ มีจิตใจที่ สดชื่นเบิกบาน ช่วยเหลือนักเรียนทางด้านวัตถุ และจิตใจ สำหรับนักเรียนที่ยากจน ผักกาดัน นักเรียนผู้ที่เรียนดีเรียนเก่งให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป นอกจากนี้ยังต้องได้ศึกษาอบรมแนวคิด และการกระทำของนักเรียนไปพร้อมกันซึ่งมีบางกิจกรรมที่จะต้องได้ทำดังนี้

- 1) จัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน
- 2) เรียนกฎระเบียบของโรงเรียนให้นักเรียน และผู้ปกครอง
- 3) การบริการสุขภาพและส่งเสริมโภชนาการ
- 4) การจัดอาหารในโรงเรียน
- 5) การบริการและชี้แนะวิธีการ ได้แก่ วิธีการนำใช้และการ รักษาห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ วิธีการนำใช้และการรักษาหนังสือ ตระกร้าหนังสือ วิธีการ นำใช้และการรักษาห้องสุขา
- 6) ให้ทุนการศึกษาและช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจนพิการ
- 7) ศึกษาแนวคิดให้นักเรียนเป็นนักเรียนดี
- 8) จัดและอำนวยความสะดวกด้านที่พักอาศัย
- 9) จัดให้มีโรงครัวสำหรับนักเรียนกรณีที่มีเงื่อนไข
- 10) จัดสรรร้านขายของ ขายอาหาร ที่ตั้งอยู่ภายในและ ขอบเขตของโรงเรียน อีกทั้งให้มีการติดตามการให้บริการแก่นักเรียน เพื่อรับประกันด้าน สุขอนามัยและโภชนาการ

### 3.3.4.3 ส่งเสริมให้มีกิจการนักเรียนเกิดขึ้นในโรงเรียน

กิจการที่ส่งเสริมให้มีขึ้นอยู่ในโรงเรียนนี้ เพื่อเสริมสร้างให้ นักเรียนเป็นคนที่มีระเบียบวินัยรู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามัคคีภายในและภายนอก โรงเรียน รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกันรู้จักให้อภัย รู้จักเสียสละเป็นคนมีเหตุผล ส่งเสริมให้ นักเรียนรักบ้านเกิด รักประเทศชาติ ซึ่งมีบางกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

- 1) กิจกรรมเสริมสร้างความเคารพนับถือกฎระเบียบ ในโรงเรียน

- 2) การจัดให้มีชุมนุมต่าง ๆ จัดให้มีการแสดงผลงาน
- 3) การแข่งขันกีฬาและศิลปะ
- 4) การทัศนศึกษา
- 5) การถามและตอบคำถามวิทยาศาสตร์ ความรู้รอบตัว
- 6) การโต้วาที/บรรยาย
- 7) การส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมเกี่ยวกับสิทธิ

ของเด็ก

- 8) การส่งเสริมการอนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรม
- 9) กิจกรรมการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ

นักเรียน ได้แก่ มลพิษ สิ่งเสพติด การมีเพศสัมพันธ์ และความปลอดภัย

#### 3.3.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนเก่า

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ นักเรียนเก่ารุ่นต่าง ๆ และ ชุมชน เป็นการสร้างนักเรียนให้มีการสร้างสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากรุ่นสู่รุ่น ถ้าหาก นักเรียนเก่าได้สร้างผลงานอันดีเด่นให้แก่โรงเรียน นั่นจะเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนรุ่นใหม่ อยากรจะเอาเป็นแบบอย่าง

นอกจากนั้น นักเรียนเก่าผู้ที่มีชื่อเสียงในหมู่บ้านหรือชุมชน ก็ยังสามารถช่วยศึกษาแนวความคิดให้แก่ นักเรียนมีความรักโรงเรียน รักวัฒนธรรมและ จารีตประเพณีอันดีงาม อีกทั้งรู้จักและส่งเสริม กิจกรรมที่สำคัญต้องใส่ใจในการปฏิบัติ ได้แก่

- 1) ติดตามผลงานของนักเรียนเก่าในแต่ละรุ่น
- 2) จัดหาและยกย่องบุคคลดีเด่นที่เป็นนักเรียนเก่าประจำ

ท้องถิ่นหรือชุมชน

- 3) จัดงานพบปะสังสรรค์ระหว่างนักเรียนเก่า

และนักเรียนใหม่

#### 3.3.4.5 การจัดกิจกรรมนักเรียน

การจัดกิจกรรมนักเรียนนับว่าเป็นงานที่สำคัญที่จะช่วยให้ การเรียนของนักเรียนบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษา การจัดกิจกรรม ของนักเรียนจะประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูในโรงเรียนต้อง เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้:

- 1) วางแผนการจัดกิจกรรมนักเรียน
- 2) แบ่งงานให้ครูผู้ใดผู้หนึ่งรับผิดชอบในการเคลื่อนไหวกิจกรรม
- 3) ติดตามควบคุมและดูแลให้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 4) เสนอ รายงานการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) ร่วมกันประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ติดต่อประสานงานและสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- 7) สนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมไปได้ด้วยดี
- 8) ให้การศึกษาในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน
- 9) หาแหล่งทุนอุปกรณ์และเครื่องมือรับใช้ต่าง ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนในการปฏิบัติกิจกรรม
- 10) ควบคุมดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 11) ให้การสนับสนุนและร่วมมือในด้านต่าง ๆ
- 12) อนุมัติในการจัดกิจกรรมทุกประเภทภายในและนอกโรงเรียน เป็นผู้สั่งยกเลิกกิจกรรมที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่วางไว้

### 3.4 การดำเนินงานด้านบุคลากร

#### 3.4.1 ความหมายและความสำคัญ

##### 3.4.1.1 ความหมาย

- 1) การดำเนินงานด้านบุคลากรการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรการศึกษาเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและจุดประสงค์ที่วางไว้
- 2) บุคลากรการศึกษา เป็นผู้ที่ทำหน้าที่คุ้มครอง บริหาร ตรวจสอบ แนะนำ ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้แก่การเรียนการสอน ที่อยู่ในสถานการศึกษาของรัฐและเอกชน
- 3) รัฐกร เป็นพลเมืองลาวที่ถูกรับรอง และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานเป็นประจำ อยู่ในองค์การจัดตั้งของรัฐ ได้รับเงินเดือน เงินอุดหนุนจากงบประมาณของรัฐ

4) ครู เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนนักเรียน ถ่ายทอดความรู้ ศึกษาดูแบบ ค้นคว้าวิจัย ผลักดันส่งเสริม และช่วยเหลือผู้เรียนหลากหลายรูปการ

#### 3.4.1.2 ความสำคัญ

การดำเนินงานด้านบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารโรงเรียน เพราะบุคลากรเป็นวิชาการปฏิบัติหน้าที่สอน และเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติแผนการของโรงเรียน ฉะนั้นต้องรู้ นำใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า

#### 3.4.2 จุดประสงค์

3.4.2.1 เพื่อนำใช้บุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

3.4.2.2 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการทำงาน

ทำงาน

#### 3.4.3 ภารกิจของการดำเนินงานด้านบุคลากร

3.4.3.1 วางแผนความต้องการบุคลากร

3.4.3.2 การบรรจุ แต่งตั้งครูตำแหน่งงานต่าง ๆ และการขออนุมัติ

โยกย้ายที่ประจำการ

3.4.3.3 การปฐมนิเทศครูใหม่เข้าประจำการ

3.4.3.4 การประเมินครูในระยะฝึกงานเลื่อนเป็นรัฐครู

3.4.3.5 การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของครู

3.4.3.6 การปฏิบัตินโยบาย

3.4.3.7 สวัสดิการครู

3.4.3.8 เสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.4.3.9 เสนอสรรเสริญด้วยหลายรูปการ

3.4.3.10 การปฏิบัติมาตรการทางวินัย

3.4.3.11 การพัฒนาวิชาชีพครู

3.4.3.12 การจัดระบบข้อมูลข่าวสารและสำนวนเอกสารของบุคลากร

การศึกษา

3.4.3.13 จัดให้มีแฟ้มสะสมผลงานของครู การศึกษาอบรมต่อ

ประพฤติดของบุคลากร

#### 3.4.4 วิธีการดำเนินงานด้านบุคลากร

3.4.4.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ

3.4.4.2 สร้างแผนการดำเนินงานด้านงานบุคลากรในโรงเรียน

3.4.4.3 การกำหนดความต้องการบุคลากร

3.4.4.4 การพัฒนาวิชาชีพครู

3.4.4.5 การให้กำลังใจ

3.4.4.6 การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

3.4.5 หน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อการดำเนินงานด้านบุคลากร

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องคำนึงอยู่เสมอว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร และเป็นใจกลางของการตัดสินใจ ถ้าอยากบริหารงานด้านบุคลากรศึกษา ได้ดีต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของคน ดังนี้

3.4.5.1 คนมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการรับรู้ ความชำนาญ การประพฤติ และบุคลิกส่วนตัว

3.4.5.2 คนมีความต้องการหลายอย่าง

3.4.5.3 คนเราใช้ทั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน

3.4.5.4 คนเรามีความรู้สึก

ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของโรงเรียน ต้องควบคุมและดำเนินการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยซึ่งมีหน้าที่โดยทั่วไปดังนี้

1. จัดโครงสร้างการดำเนินงานด้านบุคลากรให้เป็นระบบ

2. ประชุมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและกฎระเบียบ

ของโรงเรียน

3. กำหนดหน้าที่ของบุคลากรให้ถูกต้องชัดเจนตาม

จรรยาบรรณครู

4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

5. ส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานและดูแลสวัสดิการครู

6. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรการศึกษา

ทุกรูปแบบ

7. ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของ

บุคลากรในโรงเรียน

8. ดำเนินการประเมินผลเป็นแต่ละระยะตามลักษณะของงาน

### 3.5 การดำเนินงานด้านธุรการและงบประมาณ

#### 3.5.1 การดำเนินงานด้านธุรการและงบประมาณ

เป็นงานบริการอำนวยความสะดวกให้แก่การดำเนินงานด้านอื่น ให้ไปควบคู่กันอย่างเป็นระบบโดยมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานด้านการเรียนการสอน ที่เป็นใจกลาง ถ้าหากการดำเนินงานด้านทรัพย์สินไม่มีระบบและประสิทธิภาพ ก็จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารงานที่ดี

#### 3.5.2 ภารกิจของงานด้านธุรการและงบประมาณ

##### 3.5.2.1 งานธุรการ

###### 1) งานสารบรรณ

- 1.1) บันทึกรับ เลขที่เอกสารเข้าขาออก รับส่งเอกสาร
- 1.2) พิธีกร ต้อนรับและรับใช้ประชาชน
- 1.3) ร่างระเบียบ ข้อกำหนด พิมพ์และสำเนาเอกสารต่าง ๆ
- 1.4) จัดและเก็บรักษาเอกสารอย่างเป็นระบบ

###### 2) การจัดเป็นแฟ้มเอกสาร

- 2.1) แฟ้มหนังสือเข้ามาใหม่
- 2.2) แฟ้มเสนอขอลายเซ็น
- 2.3) แฟ้มเอกสารลับ แฟ้มเอกสารรอส่ง

###### 3) การจัดระบบเอกสาร

3.1) การแบ่งหมวดหนังสือ ได้แก่ หมวดวิชาการ สัมมนา หมวดทรัพย์สิน สืบเสาะ หมวดบริหารบุคลากร สืบเสาะ หมวดบริหารทั่วไป สืบเสาะ หมวดระเบียบ สืบเสาะ

###### 3.2) การแบ่งกลุ่ม หัวข้อ

###### 3.3) การแบ่งหัวข้อย่อย

###### 4) งานสถิติและแผนการ

- 4.1) สถิติข้อมูลการศึกษา ประชากร นักเรียน ครู
- 4.2) แผนการ แผนงาน โครงการ (อาทิത്യ เดือน ภาคเรียน ปีการศึกษา)
- 4.3) สรุปรายงาน (เปิด-ปิด โรงเรียน/เดือน ภาคเรียน/ปี การศึกษา)



## 5) การจั้ดระบบ

- 5.1) ระบบการจั้ดตั้งโรงเรียน
- 5.2) การจั้ดโต๊ะทำงานตามสายงานรับผิดชอบ
- 5.3) การจั้ดสถานที่ทำงาน สะดวก สะอาด สวยงาม

## สมส่วน

## 6) ทะเบียนบันทึกต่าง ๆ

- 6.1) สมุดบันทึกประจำวัน
- 6.2) สมุดบันทึกประจำการของครู
- 6.3) สมุดประวัติของนักเรียน

## 7) การจั้ดการระบบความปลอดภัย

- 7.1) การจั้ดการระบบน้ำ
- 7.2) การจั้ดการระบบไฟฟ้า
- 7.3) การจั้ดการป้องกันเวรยาม
- 7.4) การรักษาพยาบาล

## 3.5.2.2 งานงบประมาณและการบัญชี

## 1) งบประมาณ

## 1.1) งานงบประมาณ

การสร้างแผนคาดคะเนรายจ่ายงบประมาณประจำปีของโรงเรียน ต้องสร้างก่อน 1 ปี ตามวงจรของปฏิทินงบประมาณ

1.1) งบประมาณแห่งรัฐ หมายถึง แผนการคาดคะเนรายรับ และการคาดคะเนรายจ่ายประจำปีของรัฐ

1.2) ปีงบประมาณหนึ่งประกอบมี 12 เดือน ซึ่งเริ่มแต่วันที่ 1 มกราคม และสิ้นสุดลง ในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี วันที่ปิดบัญชีงบประมาณขาดตัว คือวันที่ 31 มีนาคม ของปีต่อไป

1.3) เตรียมแผนงบประมาณ โรงเรียนในแต่ละแห่งจะต้องเตรียมแผนงบประมาณในเดือน มกราคม เพื่อนำเสนอแก่ศึกษาธิการและกีฬาเมือง

1.4) อนุมัติงบประมาณ (สภาแห่งชาติอนุมัติงบประมาณประจำปีต่อไป) สภาแห่งชาติทบทวนและรับรองงบประมาณประจำปีต่อไปในเดือนกรกฎาคม ของปีที่ปฏิบัติ

1.5) บริหารงบประมาณ ภายหลังจากสภาแห่งชาติได้รับ  
อนุมัติรับรอง งบประมาณประจำปีต่อไปแล้ว กระทรวงการเงินกระทรวงแผนการ และการ  
ลงทุนแจ้งตัวเลขงบประมาณประจำปีต่อไปให้ทุกหน่วยงานงบประมาณ ในชั้นศูนย์กลาง  
และชั้นท้องถิ่นในเดือนมกราคมของปีปฏิวัติ

2) การบริหารงบประมาณ

2.1) การสร้างแผนรายจ่าย

2.2) สรุปรายจ่ายงบประมาณ

3) แหล่งทุน

3.1) งบประมาณศูนย์กลาง

3.2) งบประมาณท้องถิ่น

3.3) การสนับสนุนของชุมชน

3.4) การช่วยเหลือจากองค์การสากล

3.5) การสนับสนุนจากภาครัฐ

3.6) การสนับสนุนจากภาคเอกชน

3.7) การสนับสนุนจากบุคคล

4) รายรับวิชาการ

รายรับวิชาการ เป็นรายรับที่ได้จาก การหารายได้ของ  
โรงเรียน โดยการผลิต การจัดงานประเพณี การบริการวิชาการแก่ชุมชน

5) งานการบัญชี

แนะนำงานการบัญชีต้องประกอบมี 3 บุคคลโดยพื้นฐาน  
ซึ่งทำหน้าที่แตกต่างกัน เช่น

5.1) ผู้สั่งการหรือผู้สั่งจ่าย

5.2) นายบัญชีหรือผู้คำนวณ

5.3) นายคลัง

3.5.3 การบริหารและการดำเนินการด้านงบประมาณบริหารโรงเรียน

3.5.3.1 การบริหารงบประมาณบริหารโรงเรียน

งบประมาณบริหาร ภาค 62 เป็นรายจ่ายตามสารบัญชงบประมาณ  
ที่รัฐบาลสนองให้ เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายการศึกษาฉบับเลขที่ 136 /นย ลงวันที่ 29  
มิถุนายน 2010 ได้รับการจัดตั้งปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปประธรรม กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

ยังได้แนะนำวิธีการบริหารและคุ้มครองการนำซึ่งงบประมาณการบริหารโรงเรียนเพื่อใช้ในการดำเนินงานงบประมาณบริหารโรงเรียนด้วยการคำนวณตามจำนวนผู้เรียน

### 3.6 การดำเนินงานด้านองค์การจ้ดตั้งมหาชน

#### 3.6.1 ความหมายและความสำคัญ

##### 3.6.1.1 ความหมาย

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์การจ้ดตั้งมหาชน เป็นการประสาน สมทบ สนธิกำลังของมหาชน จ้ดตั้งปฏิบัติแผนพัฒนาโรงเรียน ทั้งเป็นการเสริมขยาย สิทธิเป็นเจ้าของ ป้องกันสิทธิผลประโยชน์อันชอบธรรมของครูและนักเรียน

##### 3.6.1.2 ความสำคัญ

องค์การจ้ดตั้งมหาชนเป็นเครื่องมือที่สำคัญของโรงเรียนในการนำเอาแนวทางและนโยบายการเมือง เศรษฐกิจ สังคมไปสู่สมาชิกขององค์การจ้ดตั้งเพื่อสร้างอุดมการณ์ทำให้พวกเขาเหล่านั้นกลายเป็นพลเมืองดี และจงรักภักดีต่อประเทศชาติ

#### 3.6.2 จุดประสงค์

3.6.2.1 เพื่อเป็นการสนธิกำลังแรงกายของบุคลากรที่มีอยู่ภายในโรงเรียน

3.6.2.2 ทำหน้าที่การเรียนการสอนให้บรรลุผลตามระดับคาตหมาย

3.6.2.3 เพื่อความเป็นเจ้าการสนับสนุนงานวิชาการ และงานการเคลื่อนไหวนอกหลักสูตรของโรงเรียน

3.6.2.4 เพื่อปลุกกระตมการสร้างกระบวนกร การเคลื่อนไหวกิจกรรมในโรงเรียนให้เป็นปกติ

#### 3.6.3 ภารกิจการคุ้มครององค์การจ้ดตั้งมหาชน

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเข้าใจเกี่ยวกับ ภารกิจ พันธกิจขององค์การจ้ดตั้งมหาชนในแต่ละลำดับขั้น เพื่อกำหนดหน้างานและกิจกรรมการเคลื่อนไหวดโดยละเอียดให้แก่องค์การจ้ดตั้งมหาชนที่รับผิดชอบ เพื่อให้้องค์การจ้ดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหวกเป็นปกติตามแผน ้องค์การจ้ดตั้งมหาชนดังกล่าว ได้แก่ อนุชน เยาวชน ชาวหนุ่ม กรรมกร แม่หญิงลาว ้องค์การจ้ดตั้งมหาชนในโรงเรียนจะต้องได้มีการประสานสมทบกับการปกครองชั้นพื้นฐาน คณะพัฒนาการศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นเอกภาพในการจ้ดตั้งปฏิบัติ

### 3.7 การดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

#### 3.7.1 ความหมายและความสำคัญ

##### 3.7.1.1 ความหมาย

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นการปลุกกระตมชุมชนให้เกิดการร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา เป็นการโฆษณาศึกษาอบรม ให้ชุมชนมีความตื่นตัวและสมัครใจสนับสนุนพัฒนาการศึกษา การศึกษาเป็นหน้าที่ของทุกคน ดังนั้นชุมชนจึงมีหน้าที่สนับสนุนทางด้านสติปัญญา วัสดุปัจจัย กำลังกาย ส่งเสริมลูกหลานให้ไปโรงเรียน งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นการพัฒนาสถานศึกษาให้มี การขยายตัว มีคุณภาพ และสำเร็จผลตามเป้าหมาย

##### 3.7.1.2 ความสำคัญ

ทำให้ชุมชนรับรู้และเข้าใจต่อนโยบายของการศึกษา การศึกษาเป็นหน้าที่ของทุกคน และชุมชนสมัครใจสนับสนุน ด้านวัสดุปัจจัย ดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของครูและโฆษณาปลุกกระตม ส่งบุตรหลานไปโรงเรียน และเรียนจนจบชั้นประถมศึกษา

#### 3.7.2 จุดประสงค์

##### 3.7.2.1 เพื่อให้ชุมชนเข้าใจพันธกิจของตนต่อการศึกษา

##### 3.7.2.2 เพื่อให้ชุมชนรับรู้และเข้าใจภารกิจที่ชุมชนสามารถ

มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

#### 3.7.3 ภารกิจที่ชุมชนมีส่วนร่วม

##### 3.7.3.1 สร้างซ่อมแซมและปกป้องรักษาโรงเรียน

##### 3.7.3.2 จัดสรรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในบริเวณห้องเรียน

และโรงเรียน

##### 3.7.3.3 ดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของครู

##### 3.7.3.4 ส่งเสริมผลักดันให้เด็กเข้าโรงเรียนและเรียนจนจบชั้น

ประถมศึกษา

##### 3.7.3.5 ติดตามและช่วยเหลือครูในการเรียนการสอน

#### 3.7.4 วิธีการปลุกกระตมชุมชน

การปลุกกระตมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษามีหลายวิธี เช่น จัดการประชุมเผยแพร่กฎหมายการศึกษา การพบปะระหว่างครูกับชุมชน โฆษณาทางโทรทัศน์ เข้าร่วมกิจกรรม ทำป้ายโฆษณา รูปภาพและโปสเตอร์

### 3.7.5 ปัจจัยสำคัญในการปลุกกระดมชุมชนเข้าร่วมการพัฒนาโรงเรียน

#### 3.7.5.1 เป็นแบบอย่างด้านการนำของผู้บริหาร

ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม มีคุณสมบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีในโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน

#### 3.7.5.2 การสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ

การสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ เป็นการทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการติดตามการสอนของครู และการเรียนของนักเรียน ช่วยสร้างหลักสูตรท้องถิ่นโดยนำใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการสอนของโรงเรียน เช่น การจักสาน เครื่องปั้นดินเผา การทำผ้าทอไหม เย็บปักถักร้อย

#### 3.7.5.3 การนำใช้ทุนของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทุนที่นำมาใช้ในการบริหาร งานโรงเรียนในระดับประถมศึกษาส่วนมากได้มาจากการสนับสนุนของชุมชน ทุนดังกล่าวโดยทั่วไปจะนำไปใช้ในการซ่อมแซมอาคาร โต๊ะ เก้าอี้ และซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนแก่ ครูและนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องนำใช้ทุนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความโปร่งใส มีบัญชีรายรับรายจ่าย และแจ้งบัญชีดังกล่าวให้ชุมชนรับทราบตามการตกลงระหว่างโรงเรียนและชุมชน

สรุปว่า ขอบข่ายงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาโดยทั่วไปแล้ว มีด้วยกัน 7 ประการ คือ การดำเนินงานด้านวิชาการ การดำเนินงานด้านทรัพย์สิน การดำเนินงานด้านกิจการนักเรียน การดำเนินงานด้านบุคลากร การดำเนินงานด้านธุรการและงบประมาณ การดำเนินงานด้านองค์การจัดตั้งมหาชน และการดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องได้ปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้บรรลุผลตามความต้องการ ในการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งในบรรดาหน้าที่กล่าวมานั้น หน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนหน้าที่อื่นถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานวิชาการ มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากหน้าที่ดังกล่าวนี้แล้วผู้บริหารยังมีหน้าที่ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวก ในการสนับสนุนกระบวนการต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

## บริบทการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัด นครโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต

นครโกสอนพมวิหาน เป็นนครที่อยู่ในเขตเทศบาลแขวงสะหวันนะเขต มีเนื้อที่ทั้งหมด 779,03 กิโลเมตรมณฑล ประกอบด้วย 67 หมู่บ้าน มี 13 กลุ่มบ้านพัฒนา มี 21,675 หลังคาเรือน มี 20,316 ครอบครัว มีประชากรทั้งหมด 125,736 คน หญิง 63,713 คน มีข้าราชการครูทั้งหมด 1,572 คน หญิง 1,216 คน เฉพาะครูที่ขึ้นกับนครโกสอนพมวิหาน โดยตรงทั้งภาครัฐ และ เอกชน มี 1,194 คน ครูของรัฐ 870 คน หญิง 696 คน แยกเป็นพนักงานบริหาร 46 คน

### 1. ภารกิจหลัก

ศึกษาธิการ และกีฬานครโกสอนพมวิหาน ในปัจจุบัน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของแผนกศึกษาธิการ และกีฬาแขวงสะหวันนะเขต และกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา มีหน้าที่ดำเนินงานเป็นไปตามอำนาจกฎหมาย รัฐดำรัสของประธานประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยการศึกษา ฉบับปรับปรุง เลขที่ 133/ปพท นครหลวงเวียงจันทน์ วันที่ 28.8.2015 มาตรา 85 ฉบับปรับปรุง ว่าด้วยสิทธิ และหน้าที่ของห้องการศึกษาธิการและกีฬาเมืองเทศบาล ในการคุ้มครองการศึกษา ห้องการศึกษาธิการและกีฬานครโกสอนพมวิหาน มีสิทธิ์ และหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตนดังนี้

- 1.1 จัดตั้งและปฏิบัตินโยบาย แผนยุทธศาสตร์กฎหมายและนิติกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับการศึกษา
- 1.2 เผยแพร่ ติดตาม และตรวจการ การจัดการปฏิบัติ กฎหมาย และระเบียบการเกี่ยวกับการศึกษา
- 1.3 จัดตั้งปฏิบัติแผนการศึกษาภาคบังคับ การลบล้างการตีหนังสือ และยกระดับการศึกษา ติดพันกับการฝึกอบรมวิชาชีพขั้นพื้นฐาน
- 1.4 นำเสนอแผนการทะนุบำรุง จัดสร้าง นำใช้ครูและบุคลากรการศึกษา
- 1.5 คุ้มครองสถานการศึกษาก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และสถานการศึกษารอื่น ๆ ตามระเบียบการ

- 1.6 คຸ່ມครองครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งบรรจและซ้บซ้อนครู
- 1.7 ซ้บนำ ผลักดัน ติดตาม ตรวจตรา ตรวจการและประเมินผลการปฏิบัติแผนการแผนงานและโครงการพัฒนาการศึกษา
- 1.8 สรุปรายงานการจัดตั้งการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้กับแผนกศึกษาธิการและกีฬาแขวงสะหวันนะเขต
- 1.9 นำใช้ศิษย์ และการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎหมาย และระเบียบการ
- 1.10 นำใช้สิทธิ และปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย และระเบียบการ

## 2. สภาพการบริหารจัดการศึกษา

สภาพการจัดการศึกษา ในเขตนครโกสอนพมวิหาน มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการศึกษาก่อนวัยเรียน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยภาครัฐ และเอกชน

การศึกษานอกระบบ มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่สามารถแบ่งเป็นระดับตามการศึกษาในระบบได้ ประเภทที่ไม่แบ่งเป็นระดับซึ่งได้แก่ การฝึกอบรมวิชาชีพขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครโกสอนพมวิหาน มีโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 75 แห่ง ในนั้นแยกเป็นโรงเรียนของรัฐ จำนวน 60 แห่ง โรงเรียนเอกชนจำนวน 15 แห่ง จำนวนนักเรียนประถมทั้งหมดในเขตพื้นที่เมืองโกสอนพมวิหาน 10,324 คน นักเรียนหญิง จำนวน 4,850 คน ในนั้นมีนักเรียนเอกชน จำนวน 2,031 คน นักเรียนหญิง จำนวน 941 คน จำนวนครูทั้งหมด 536 คน หญิง 440 คน แยกเป็นครูของรัฐ 397 คน หญิง 324 คน ครูเอกชน จำนวน 139 คน หญิง 116 คน

ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียน นักเรียน และครูในสังกัดพื้นที่เขตการศึกษา นครโกสอนพนมวิหานในระดับประถมศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษานครโกสอน พนมวิหาน ระดับประถมศึกษา	จำนวน โรงเรียน	จำนวน นักเรียน	นักเรียนหญิง	ครู
โรงเรียนของรัฐ	60	8,212	3,909	397
โรงเรียนเอกชน	15	2,031	941	139
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>10,243</b>	<b>4,850</b>	<b>536</b>

ที่มา : แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีการศึกษา 2017 - 2018

สรุปได้ว่าบริบทนครโกสอนพนมวิหาน มีโรงเรียน หรือสถานการศึกษาในระดับประถมศึกษาทั้งหมด จำนวน 75 โรงเรียน ในนั้นแยกเป็นโรงเรียนของรัฐ 60 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน 15 โรงเรียน ซึ่งทั้งหมดกระจายอยู่ตามหมู่บ้านต่าง ๆ ทั้งในเขตเทศบาล และนอกเขตเทศบาล และมีข้าราชการครูที่ปฏิบัติงาน ในสถานการศึกษาทั้งหมด 536 คน ซึ่งในนั้นครูเอกชน จำนวน 139 คน มีนักเรียนทั้งหมดจำนวน 10,243 คน นักเรียนหญิง 4,850 คน กระจายอยู่ตามหมู่บ้านต่าง ๆ จำนวน 13 กลุ่มบ้าน ที่มีความแตกต่างทางด้านสังคม วัฒนธรรม ตามแต่บริบทของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ โรงเรียนเอกชนส่วนมากตั้งอยู่ในเขตเทศบาลนครโกสอนพนมวิหาน มีนักเรียนทั้งหมดจำนวน 2,031 คน นักเรียนหญิง 941 คน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุระสิทธิ์ คะสีล้วน (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานโดยรวมกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษา โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิชารัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน ตามลำดับสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ทิพย์สุคนธ์ หรีจันดา (2552, หน้า 85 – 90) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอคลองใหญ่ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและค่าจ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเป็นเพราะว่าเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการเงินเดือนที่เหมาะสมกับภาระงาน และได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ

งามตา ธาณีวรรณ (2553, หน้า 100 – 101) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิผล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านทรัพยากร (Y<sub>2</sub>) ด้านกิจการนักเรียน (Y<sub>3</sub>) ด้านธุรการและงบประมาณ (Y<sub>5</sub>) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เพราะว่าเป็นส่วนของปัจจัยในภาพรวมสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลทั้ง 3 ด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ พหุคูณสะสมเท่ากัน .59 และสารถพยากรณ์ได้ ร้อยละ 34.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .05

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 พบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดทีมงาน ด้านการประสานงาน และผู้บริหาร และครูผู้สอนมีระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความสัมพันธ์สูง และความคิดทางความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา

พิมพรรณ สุริโย (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ระดับปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมพบว่า พนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล พบว่า พนักงานครู และบุคลากรการศึกษาท้องถิ่นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $X_3$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ )

อมร ชูรัช (2554, หน้า 87 – 89) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สัมพันธภาพกับบุคลากร การยอมรับนับถือ เงินเดือนและค่าจ้าง การได้รับความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา สถานการณ์ในองค์การ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ สามารถอธิบายเหตุผลประกอบได้ดังนี้ ด้านคุณภาพการบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก เพราะว่าผู้บังคับบัญชาให้ความอิสระในการตัดสินใจ ให้อิสระในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ยึดหลักความยุติธรรม ความ

เสมอภาคในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์ เทคนิค และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารอยู่ตลอด

จตุภัทร สุวรรณวิเศษ (2555, หน้า 84 – 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ยุกตนันท์ หวานจำ (2555, หน้า 88) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการบริหาร การปฏิบัติตามแผนที่เป็นระบบ รวมถึงทักษะในการแก้ปัญหา มุ่งพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรทางการศึกษาที่มีความตั้งใจในการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ มีทักษะในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

สุดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จอจิตร (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารที่ดี 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงาน หรือบริหารด้วยทีมงานที่ดีดำเนินการบริหารอย่างมีระบบ บริหารจัดการ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีและนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร 2) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารและกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหาร ประกอบด้วย 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงาน หรือ บริหารด้านทีมงานที่ดี ดำเนินการอย่างมีระบบที่ดี บริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร 3) ปัจจัยด้านครูที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่ดี จะต้องมีสังคมที่ดี และมีความเป็นมืออาชีพในการสอนรวมทั้งมีการบริหารการสอนที่ดี ด้วยการจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสอน และการพัฒนาพฤติกรรม การเรียนการสอน และกระตุ้นให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการเรียนการสอน 4) ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน การจัดการกระบวนการเรียนการสอน

ที่มุ่งเน้นการสร้าง และพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียน และตั้งผู้ปกครองมามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน

ณปภัช อำพวงสิน (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำที่ระดับ .05 ( $r=0.11$ ) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ทางบวกเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=0.12$ ) กับแรงจูงใจในการทำงานของครู ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในระดับรองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=0.09$ ) กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนความสัมพันธ์ภาวะผู้นำลำดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=0.07$ ) กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

แก้วพอน เกตตะวง (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดห้องการศึกษาธิการ และกีฬาเมืองโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดห้องการศึกษาธิการ และกีฬาเมืองโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านกิจกรรมนักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดห้องการศึกษาธิการ และกีฬา เมืองโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอาคารสถานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัญหา และประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน สำหรับผลการเปรียบเทียบสภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดห้องการศึกษาธิการและกีฬาเมืองโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และจำแนกตาม

สถานที่ตั้งของโรงเรียนโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ในส่วนของแนวทางยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดห้องการศึกษาธิการและกีฬาเมืองโกสอน พมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่ ด้านบุคลากรด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

มนชนก พุ่มเพชร (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ในกระบวนการบริหารของผู้บริหารวิธีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การอำนวยความสะดวก และการส่งการ การจัดทีมงาน การจัดองค์การ และการวางแผน ส่วนประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการผลิต และความสามารถในการปรับตัว นอกจากนี้กระบวนการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย การอำนวยความสะดวก การควบคุมและการส่งการ การจัดทีมงาน การจัดองค์การ การวางแผนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยรวมกัน ทำนายร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรพร พันธุ์โพคา (2559, หน้า 253) ได้ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยค่าจูงสถานการณ์ในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะว่า ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน มีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามความรับผิดชอบ และความแตกต่างทางด้านสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ของโรงเรียนในที่เจริญกับที่ด้อยพัฒนาทำให้ความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนแตกต่างกัน

ทิศชากร แสนสุริวงค์ (2561, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความชอบในการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ มีโอกาสในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาปฏิบัติงาน โดยที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำเร็จทุกครั้ง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง และพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bradley and Sanjay (2008, pp. 502 – 521) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการให้บริการประชาชน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้ข้อเสนอแนะว่าการทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องดำเนินการเมื่อมีการเรียกร้องถึงผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจนี้ จะทำให้พนักงานให้ความสำคัญและมองว่าองค์กรมีคุณค่า

Ibrahim (2009, pp. 724 – 733) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ครูมีแรงจูงใจจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ความมั่นคงปลอดภัยในโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียน ความต้องการเป็นครูมืออาชีพ ระดับความเชื่อถือในตนเอง การได้รับการยอมรับในสังคม การได้รับผลการประเมินเชิงบวกความสำเร็จของงาน บรรยากาศในโรงเรียน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู การรับรู้ความสามารถของตนเอง ตำแหน่งของงาน การรับรู้คุณค่าของความสำเร็จ การบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความปลอดภัยในเรื่องสุขภาพและการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุ นอกจากนี้ยังได้ศึกษาผลกระทบทางลบของระดับแรงจูงใจ ได้แก่ การแข่งขันการทำงาน การอยู่ภายใต้ระเบียบการบังคับบัญชา และการขาดแคลนเทคโนโลยี

จากเอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร การทำงานต่างกันอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือสถานการณ์ในการทำงาน ดังนั้นจึงต้องศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กรที่มีองค์ความรู้เพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจต่อไปผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ ทำการวิจัยในหัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับประสิทธิผลการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา นครโกสอนพมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว