

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตไผ่ธูปพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 สถานศึกษาในสหวิทยาเขตไผ่ธูปพัฒนา
- 2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 การบริหารสถานศึกษา
- 2.4 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล
  - 2.4.1 การบริหารวิชาการ
  - 2.4.2 การบริหารงบประมาณ
  - 2.4.3 การบริหารงานบุคคล
  - 2.4.4 การบริหารทั่วไป
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 สรุปกรอบแนวความคิด

#### 2.1 สถานศึกษาในสหวิทยาเขตไผ่ธูปพัฒนา

จากการปฏิรูประบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแบ่งส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการเป็นห้าองค์กรหลัก สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหนึ่งในองค์กรหลัก ได้ดำเนินการจัดแบ่งการบริหารการปกครองโรงเรียนในสังกัดทั่วประเทศ เป็น 175 เขตพื้นที่การศึกษา แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนในสังกัด ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดเดิม ก่อนการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และกรมสามัญศึกษา

สหวิทยาเขตเป็นการจัดตั้งขึ้นตามนโยบายการบริหารการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา โดยการรวมโรงเรียนที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ไม่มีสถานะเป็นหน่วยงานในการแบ่งส่วนราชการ แต่เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการบริหารและพัฒนาศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม

สหวิทยาเขตไผ่ธูปพัฒนาประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชลบุรี เขต 1 จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่

- 1) โรงเรียนบ้านบึง “มณูญวิทยาการ”
- 2) โรงเรียนวัดอรุณรังษี
- 3) โรงเรียนวัดหนองชันจันทนาราม
- 4) โรงเรียนบ้านตาลดำ
- 5) โรงเรียนบ้านบึงกระโดน
- 6) โรงเรียนบ้านหนองปรือ
- 7) โรงเรียนชุมชนบ้านอ่างเวียน
- 8) โรงเรียนวัดคลองใหญ่
- 9) โรงเรียนบ้านหนองไผ่แก้ว
- 10) โรงเรียนบ้านเนินโมก
- 11) โรงเรียนบ้านป่าแดง
- 12) โรงเรียนวัดเขาไผ่ (เขี้ยววิทยาคูณ)
- 13) โรงเรียนบ้านป่ายูบ

มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษาในสหวิทยาเขต รวมทั้งสิ้น 212 คน  
จำแนก ดังนี้

- |   |              |
|---|--------------|
| 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา | จำนวน 16 คน  |
| 2) ครูสายปฏิบัติการสอน                            | จำนวน 196 คน |
| แยกเป็น   |              |
| (1) ครูอัตราจ้าง                                  | จำนวน 11 คน  |
| (2) ครูโรงเรียนเอกชน                              | จำนวน 45 คน  |
| (3) ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอนจาก 13 โรงเรียน   | จำนวน 140 คน |

ในการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในสหวิทยาเขตไผ่ธูปพัฒนาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยและนิยามเฉพาะในการสำรวจ  
ความพึงพอใจของครู หมายถึง การสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนประจำ  
ในโรงเรียนสหวิทยาเขตไผ่ธูปพัฒนา จำนวน 13 โรงเรียน 140 คน ที่มีต่อการบริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกรอบบริหารงาน 4 ด้าน ที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้  
ในขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32)

## 2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ นักการศึกษาได้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้หลายท่าน ดังจะนำมากล่าว ดังต่อไปนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 98) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคนๆ หนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของคนหนึ่งๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลนั้นได้รับความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อันจะเป็นส่วนสำคัญที่จะให้มีชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเท่าใดด้วย สิ่งที่เขาขาดหายไประหว่างงานที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่จะได้รับเป็นรากฐานแห่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 143) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

มอร์ส (Morse, 1953, p. 27) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดจะด้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นและในทางกลับกัน ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พอใจจะเกิดขึ้น

โยเดอร์ (Yoder, 1953, p. 6) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ สามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้

สเตราส์ และเซเลส (Strauss and Sayless, 1960, p. 119) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความพึงพอใจจะปรากฏเด่นชัด เมื่อได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งอาจเป็นผลตอบแทนทางด้านวัตถุหรือจิตใจก็ได้

กิลเมอร์ (Gilmer, 1975, p. 392-393) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของทัศนคติต่างๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน

กู๊ด (Good, 1973, p. 320) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา

ล็อก (Locke, 1976, p. 103) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นอารมณ์ด้านบวก ที่เกิดจากการตอบสนองของผลการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีคุณค่า

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985, p. 107) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ตัวบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีอีกด้วย

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น เสียสละ และอุทิศแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ มีความสุขกับงานที่ทำและความพึงพอใจเมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ในขณะเดียวกัน ถ้าบุคลากรมีความรู้สึก เจตคติที่ดี และความพึงพอใจในพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะยอมมีผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพตามมาด้วย

### 2.2.2 ความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะนอกจากจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน หรือผู้ร่วมงานแล้วยังส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของงานในสถานศึกษาด้วย เพราะเมื่อความพึงพอใจของผู้บริหาร และของกลุ่มดี ย่อมหมายถึงว่า วัตถุประสงค์ของบุคคลและกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ โดยพยายามร่วมมือแก้ปัญหา อุปสรรคที่ขัดขวาง และให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สวัสดี สุวรรณอักษร, 2531, หน้า 19) เมื่อความพึงพอใจของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคนดี งานในองค์การก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้นด้วย

สมคิด บางโม (2525, หน้า 23-24) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา การทักทายพูดคุย ในโอกาสต่างๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่พึงเมื่อเขามีปัญหา หาโอกาสช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสอำนวย มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นบุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2) พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะดวก อากาศถ่ายเท สะอาด แสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ควรจัดให้พร้อม ตลอดจนบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำห้องส้วมให้สะดวกเพียงพอ

3) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงนั้นมิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้มักมีปัญหาเสมอ เพราะผู้บริหารบางคนชอบทำตามตนเอง เช่น การย้าย พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ ความพึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง

4) บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความก้าวหน้าและทะเยอทะยาน ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การให้ศึกษา ต่อ การอบรมและดูงาน

5) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์การ ให้รู้จักและหวงแหน หน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบความสำเร็จ และ หน่วยงานควรมีสัญลักษณ์ เช่น มีเครื่องหมายและเพลงประจำองค์การ

6) รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือดร้อน เหมาะสมกับฐานะและอัตภาพ การจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ นอกจากเงินเดือน และสิทธิพิเศษต่างๆ ควรตัด ใจให้รวดเร็วทันกับความต้องการ

7) ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคล เป็นสำคัญ ไม่เห็นแก่พรรคพวก มีความตั้งใจจริงต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อการทำงาน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

กิติมา ปรีดีดิติก (2529, หน้า 332) ได้เสนอแนะต่อผู้บริหารว่า ควรมีบทบาท ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้

- 1) ต้องรู้และเข้าใจความสามารถของบุคคลและมอบหมายได้เหมาะสม
- 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- 3) การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน
- 4) มีเทคนิคในการควบคุม
- 5) ให้ทุกคนทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- 6) จัดงานที่ทำหายและริเริ่มงานใหม่เสมอ

- 7) กำหนดเวลาที่พักผ่อนให้แน่นอน มีเวลานานพอสมควร
- 8) ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
- 9) มีความเที่ยงธรรม
- 10) ให้โอกาสแก่ทุกคนในการแสดงความคิดเห็น
- 11) ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
- 12) ให้ทุกคนรู้จักตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 13) จัดสวัสดิการต่างๆ ภายในองค์การ

เมื่อบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ จะแสดงออกโดยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 1) มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามงานที่ได้รับมอบอยู่เสมอเมื่อพบข้อบกพร่องก็พยายามแก้ไขหรือรีบแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

- 2) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ยอมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ชักชวนหรือขอร้อง

- 3) มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

- 4) ไม่หยุดหรือขาดงานโดยไม่มีเหตุจำเป็น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารได้สร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาของหน่วยงานนั้นๆ

### 2.2.3 ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก โดยหลักการแล้วบุคคลในหน่วยงานนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากทำงาน ทুমเหตุความสามารถเพื่องานและหน่วยงาน เต็มใจที่จะใช้หลักการในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ (กมล รักสวน, 2534, หน้า 14) ดังนั้น จึงมีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัย และทดลองผลทำให้เกิดทฤษฎีการจูงใจหลายทฤษฎีที่จะนำมาเป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้ คือ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow, 1954, p. 80-91) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับ

การตอบสนองแล้วจะไม่เป็นที่พอใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับชั้น ความสำคัญจากระดับต่ำถึงระดับสูง แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่ ยารักษาโรค ความต้องการการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

2) ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยต่างๆ ที่มีต่อร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อาชญากรรม และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social of Belongingness Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Status Needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จความรู้ความสามารถ ความนับถือของตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการยกย่องนับถือจากคนทั้งหลาย

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ที่ส่วนมากนึกอยากจะเป็น อยากจะได้แต่ยังไม่สามารถแสวงหาตลอดถึงได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองอย่างเต็มที่

จากสาระสำคัญของทฤษฎีลำดับชั้นของมาสโลว์พอสรุปได้ว่า ความต้องการทั้งห้าของมนุษย์มีความสำคัญต่างกัน มนุษย์แต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการตามลำดับชั้นแตกต่างกันไปตั้งแต่ลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 5 ซึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองในลำดับต้นว่ามากน้อยแค่ไหน

ทฤษฎีของอีแวน (Evan, 1971, หน้า 31-38) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน เขาได้เสนอทฤษฎีกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำย่นนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดไว้ ซึ่งเขาได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน เรียกว่า แบบจำลองมรรคผล (Path-Goal Model) ซึ่งสรุปได้ว่า

1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานใดๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงก่อให้เกิดแรงจูงใจการปฏิบัติงานนั้น

2) แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ถ้ามีตัวถ่วงในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็จะทำให้กิจกรรมนั้นเกิดการขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็ดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะมีการขาดตอนเป็นช่วงๆ กิจกรรมนั้นไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอของงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดแรงจูงใจที่ดำเนินการด้วย

3) ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นจะเกิดขึ้นได้ เพราะมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองนี้ หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะลดน้อยลง

ทฤษฎีองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ เฮอริชเบอร์เกอร์, มัสเนอร์, และไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausmer, and Synertman, 1959, p. 113-115) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญและรู้จักกันแพร่หลายทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีแรงจูงใจ คำจูน (The Motivation Hygiene Theory) ซึ่งศึกษาว่า คนต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่เขาพบก็คือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มีอยู่ 2 ประการ คือ

1) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าในงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่จูงใจบุคคลให้ตั้งใจทำงาน เป็นสภาวะการณ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน 5 ประการ ดังนี้

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ซึ่งบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงาน

(2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากการได้รับความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ และการได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง ประเภทของงานที่ทำทนายให้ยากทำ น่าสนใจ มีความพอดี และงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากได้รับมอบหมายหน้าที่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง



(5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้มีโอกาสศึกษารวมทั้งการเข้ารับการอบรมหรือได้วุฒิสูงขึ้น

2) องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ ปัจจัยนี้จึงต้องทำหน้าที่คำนวณไม่ให้เกิดที่อดอยากไม่ยอมทำงาน เรียกปัจจัยทางยุทธศาสตร์ หรือปัจจัยคำนวณ มี 5 ประการ ดังนี้

(1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ที่ได้รับเป็นประจำเดือนและค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน

(2) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการบริหารงานขององค์กร และสื่อสารภายในองค์กร

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความผูกพันต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

5) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การควบคุม ดูแล และการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

#### 2.2.4 วิธีสร้างความพึงพอใจ

การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารเพราะการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีต่างๆ เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา (สุเมธ เดียวอิสเรศ, 2527, หน้า 14-16) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1) การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด การจูงใจ โดยวิธีมุ่งเน้นถึงผลงานผู้บริหารต้องการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ใช้แนวทางการสร้างแรงจูงใจวิธีนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนกับเศรษฐทรัพย์หรือวัตถุ คือผู้ที่ทำงานในหน่วยงานต้องการขายแรงงานเมื่อทำงานก็ได้เงินไป ดังนั้นการทำงานต้องให้คุ้มค่ากับเงินที่หน่วยงานจ่ายให้เป็นค่าตอบแทน หรือผู้บริหารจึงต้องเข้มงวดกวดขันต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานที่วางไว้เพื่อความสำเร็จในหน่วยงานนั้น

2) การดำเนินงานใช้ศิลปะและเทคนิค การจูงใจวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานระหว่างงานและสมาชิกของหน่วยงาน โดยยึดถือว่าคุณสมบัติและผู้ที่บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงานกัน อยู่ทำงานร่วมกันเสมือนญาติที่สนิทสนม ผู้บริหารจะคอยพยายามอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น จัดหาสวัสดิการให้แก่พนักงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงานให้มีครบถ้วนบริบูรณ์ ให้มีการลาพักผ่อนเพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การดำเนินงานแบบต่อรอง การจูงใจวิธีนี้จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น จัดชั่วโมงทำงานให้เท่ากับค่าจ้างและแรงงานที่ทำให้หน่วยงาน โดยคำนึงถึงเรื่องงาน ประเภทของงานมีการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของการทำงานไว้โดยวิธีเจรจาต่อรองร่วมกันถ้าคนปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ฝ่ายบริหารก็สามารถผ่อนคลายการควบคุมไว้ได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความหนักใจในการบริหารงานแต่อย่างใด

4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน การจูงใจโดยวิธีนี้ลักษณะเป็นไปในทางบวก ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีวัดผลงานและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดความสามารถในการทำงานและกำหนดแรงจูงใจที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจแบบนี้ อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลในหน่วยงานได้เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มของบุคคลในหน่วยงานที่แข่งขันในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงแนวทางที่จะใช้แก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้แนวทางในการจูงใจด้วยวิธีนี้ด้วย

5) การดำเนินการแบบจูงใจตนเอง การจูงใจด้วยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานนั้น และความรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันขึ้นในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะช่วยให้เกิดความรักความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน การจูงใจด้วยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้จะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานได้เป็นอย่างดี

กิติ พยัคคานนท์ (2526, หน้า 122-125) ได้กล่าวถึง วิธีสร้างแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

1) การชมเชย ผู้นำจะต้องชมเชยผู้ปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม จะเป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานให้แก่เขา

- 2) การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของสังคมคนรอบๆ ตัวเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา
- 3) การให้ความเป็นมิตร ลูกน้องจะต้องรู้สึกอบอุ่นเมื่อหัวหน้าให้ความเป็นมิตรอย่างจริงใจ
- 4) การให้ความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง
- 5) การให้ร่วมคิด การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันสมควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน แก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย
- 6) การร่วมทำงาน การที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมทำงานกับลูกน้องในบางโอกาส จะสร้างความพอใจให้แก่เขามาก เพราะเขามีความรู้ดีกว่าหัวหน้าให้ความเป็นกันเองและยอมรับเห็นดีเห็นชอบร่วมกับเขาด้วย
- 7) การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณกับผู้ปฏิบัติได้ทำงานที่ตนถนัด มีประมาณของงานเหมาะสมของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความสนุกเต็มใจ ไม่น่าเบื่อ
- 8) ช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการทำงานผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหา หรือข้อขัดข้องต่างๆ เหล่านี้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมหาวิธีแก้ไขปัญหาลงมือร่วมแก้ปัญหหรือข้อขัดข้องกับผู้ปฏิบัติด้วย เหล่านี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว
- 9) ให้ได้ทราบผลงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเขา ถ้าบกพร่องเขาจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นทันต่อเหตุการณ์
- 10) ให้มีการแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดและมีความขยันให้มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม จะมีผลเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานให้ดีขึ้นเพื่อที่จะชนะอีกฝ่าย
- 11) พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยการกระตุ้นให้กลุ่มส่วนใหญ่กระทำตนให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่เหลือให้กระทำดีตามไปด้วย
- 12) การมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยในการทำงาน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งที่กระตุ้นให้คนอยากทำงาน เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่างก็ทำงานได้อย่างรวดเร็ว

13) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็จะเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ ถ้าบรรยากาศในการทำงานดีทั้งกายและจิตใจ เช่น ห้องทำงานสบายโปร่ง ไม่อับหรือทึบ โตะ เก้าอี้ทำงานนั่งสบาย ผู้ร่วมงานทุกคนตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นเยี่ยมแจ่มใส ไม่มีการชุบชิบ นินทาใส่ร้ายกัน ฯลฯ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนที่นั่นอยากทำงาน

14) การให้รางวัล ในโอกาสอันควร อาทิ การให้การยกย่องสรรเสริญชมเชย การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้รางวัล โบนัสหรือ หนังสือประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน

15) การทดสอบ ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผูปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อยู่เสมอๆ จะทำให้ผูปฏิบัติงานรู้ผลดีและข้อผิดพลาดในการทำงานของเขาได้มีโอกาสรปรับปรุงแก้ไข

จากแนวคิดวิธีสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้นำมากล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่าการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ แรงจูงใจชนิดเดียวกันอาจได้ผลดีเฉพาะคนๆ หนึ่งเท่านั้น ถ้าให้แรงจูงใจ ตรงกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา เขายินดีที่จะตอบสนองความประสงค์ของผู้ให้ด้วยใจจริงและในการสร้างแรงจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา เขายินดีที่จะตอบสนองความตั้งใจของหัวหน้านั้น การให้แรงจูงใจต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและพอเหมาะพอควร

## 2.3 การบริหารสถานศึกษา

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา (School Administration) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ (วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น, 2520, หน้า 30) ส่วน สมบูรณ์ พรธรรมาภพ (2521, หน้า 42) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การบริหารการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ทางด้าน นิพนธ์ กินาวงศ์ (2532, หน้า 12) ได้อธิบายว่า การบริหารโรงเรียน คือ กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม สำหรับ เสนาะ ดิยาวี (2525, หน้า 115) ให้คำจำกัดความว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้เด็กหรือเยาวชนได้รับ

การศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร ทางด้าน พันธ์ หันนาคินทร์ (2524, หน้า 3) เน้นว่า การบริหารโรงเรียนพึงเล็งถึงการบริหารภายในโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหนึ่งอันมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นสำคัญ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องบริหารงานให้บรรลุไปตามจุดหมาย และหวน พันธุพันธ์ (2528, หน้า 7) บันทึกไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบริหารการศึกษา โดยการบริหารแก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากความหมายที่นำมากล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการจัดการศึกษาอย่างหนึ่งในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้การศึกษาแก่เด็กและเยาวชนในระดับต่างๆ กัน เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล อันจะพัฒนาให้เด็กและเยาวชนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป ซึ่งในกลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน

### 2.3.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ได้มีผู้กล่าวถึงไว้ ได้แก่ ปรีชา คัมภีรปกรณ (2526, หน้า 158) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาว่า การบริหารและการจัดการโรงเรียนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อให้งานหรือภารกิจต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระบบและมีระเบียบ ไม่ก้าวก่ากัน สามารถเรียงลำดับความสำคัญและความรีบด่วนของงานได้
- 2) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากการดำเนินการจัดการศึกษานั้นต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ แต่ทรัพยากรดังกล่าวมีจำนวนจำกัด ผู้รับผิดชอบจึงจะต้องหาทางใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์หรือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยความสำคัญเร่งด่วนและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นเครื่องตัดสิน
- 3) เพื่อเป็นการกระจายงานให้บุคลากรในหน่วยงาน การจัดการหรือการบริหารงานจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารได้แจกจ่ายหรือกระจายงานความรับผิดชอบให้บุคลากรต่างๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้
- 4) เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทางหรือเป้าหมายที่แน่ชัด ทั้งนี้เพราะในการจัดการนั้นจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ให้แน่ชัด จุดประสงค์จะเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนว่าจะเป็นไปในทิศทางใด

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าหากการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา อาจต้องพบอุปสรรคมากมาย จนไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะการบริหารและการจัดการในสถานศึกษานั้นหมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การเร่งรัดและควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานทั้งหมด มุ่งไปสู่จุดประสงค์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

#### หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่จะต้องจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยคำนึงถึงคุณภาพการดำเนินชีวิตของคนทุกคน นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงหน้าที่และงานของผู้บริหารไว้หลายหลายแนวคิด ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2532, หน้า 5) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

- 1) จะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน
  - 2) จะต้องเน้นในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อเป็นหลักประกันว่านักเรียนมีทักษะอันจำเป็นเบื้องต้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์
  - 3) จะต้องเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมการศึกษา คือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ทางการศึกษา มาใช้การทดลองใช้หลักสูตร การจัดให้บุคลากรทดลองสอนแบบใหม่ๆ การออกแบบอาคารสถานที่
  - 4) ทำหน้าที่ช่วยเหลือครูให้ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 5) ทำหน้าที่ช่วยให้ครูและนักเรียนมีความสามารถและโอกาสในการใช้เครื่องมือและแหล่งวิทยาการต่างๆ ของท้องถิ่น
  - 6) ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในโรงเรียน
  - 7) นำนโยบายการศึกษามาตีความและปรับใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนและท้องถิ่น
  - 8) มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาค้นคว้า เพื่อปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ
- ลิพแฮม และ โฮฮ์ (Lipham and Hoeh, 1974, p. 205-334) ได้ให้หน้าที่ของ ผู้นำสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้นำทางการสอนหรือผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประเมินหลักสูตรปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2) ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานและมอบหมายให้เหมาะสม ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ

3) ปรับปรุงการให้บริหารแก่นักเรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตรสภานักเรียน การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์และอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนานักเรียนทางด้านสังคม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4) ผู้นำสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อโปรแกรมการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5) ผู้นำสถานศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องใช้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของคณะกรรมการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การเปิดสอนอาชีพระยะสั้น หรือเปิดสอนการศึกษาผู้ใหญ่ นอกจากนี้การใช้วิทยากรในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญ

คราจิวสกี, มาตินและวอลเดน (Krajewski, Martin and Walden, 1983, p. 60-291) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1) จัดหาคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้เพียงพอกับภารกิจของโรงเรียน

2) เป็นผู้นำพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาปรับปรุงครูให้เป็นครูมืออาชีพ

3) เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีการประเมินหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหา ปรับปรุงสื่อ ปรับปรุงตารางการสอนของครู ปรับปรุงวิธีสอนและกิจกรรม

4) จัดบริการการแนะแนวและการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน

5) จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เพื่อให้มีความสามารถด้านสังคม การทำงาน และการเป็นผู้นำ

6) มีการประเมินครู อาจารย์ เป็นระยะ

7) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

8) บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

9) ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้วยการจัดขอ จัดหาและใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีผลต่อคุณภาพการศึกษา

10) จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และปัจจัยอื่นๆ ที่จะเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนได้เหมาะสมและถูกต้อง จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย

## 2.4 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำเอกสารคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล โดยกำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ไว้ดังนี้

สถานศึกษานิติบุคคลย่อมมีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขต วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมาย คือ เป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคล ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้ สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของสถานศึกษาโดยตรง เช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่เป็นนิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ในฐานะนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจ ในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้จ่าย และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็น ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหาร สถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมสถานศึกษาที่ไม่จัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และ ภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจาก จะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนิน กิจการหรือบริหารงานทั้งงานวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปให้มี ประสิทธิภาพโดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือ ในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ



การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวม และจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล ดังนั้น ในการบริหารงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนนิติบุคคลจึงควรระมัดระวังเพราะอาจถูกฟ้องร้องกรณีไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายแล้วทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องระมัดระวังในการกระทำนิติกรรมสัญญาต้องรับผิดชอบฐานละเมิด โดยเฉพาะการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือสื่อ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบการตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีการควบคุม รักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

**ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา** กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวคิด วัตถุประสงค์ ขอบข่ายและภารกิจการบริหารแต่ละงาน ไว้ดังนี้

#### 2.4.1 การบริหารวิชาการ

##### แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

##### วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริม และสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### 2.4.2 การบริหารงบประมาณ

##### แนวคิด

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
- 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

### ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - (1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - (2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - (3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ
  - (1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - (2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - (3) การโอนเงินงบประมาณ
- 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - (1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - (2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - (1) การจัดการทรัพยากร
  - (2) การระดมทรัพยากร
  - (3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - (4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - (5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการเงิน
  - (1) การเบิกเงินจากคลัง
  - (2) การรับเงิน
  - (3) การเก็บรักษาเงิน
  - (4) การจ่ายเงิน

- (5) การนำส่งเงิน
- (6) การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี
- 6) การบริหารบัญชี
  - (1) การจัดทำบัญชีการเงิน
  - (2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - (3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - (1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - (2) การจัดหาพัสดุ
  - (3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
  - (4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### 2.4.3 การบริหารงานบุคคล

#### แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
- 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

**ขอข้าย/ภารกิจ**

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

**2.4.4 การบริหารทั่วไป****แนวคิด**

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**วัตถุประสงค์**

- 1) เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษา ต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใสศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

**ขอข้าย/ภารกิจ**

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

- 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10) การรับนักเรียน
- 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตาม  
อัยาศัย
- 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน  
องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 18) งานบริการสาธารณะ
- 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

สมใจ จุฑาทูติกุล (2530, หน้า 159-173) ได้ศึกษาและทำการวิจัย “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา” โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนสี่ด้าน คือ การวางแผน การสรรหา การใช้บุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีพฤติกรรมการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และเพศ ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์สี่ด้าน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ไพฑูรย์ โพธิ์ทัพพะ (2531, หน้า 124) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบล เขตการศึกษา 6 โดยใช้ทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบอร์ค ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบล เขตการศึกษา 6 เป็นรายชื่อทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตำบล เขตการศึกษา 6 ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะของงานด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธกับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านวิธีบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และความรับผิดชอบตามลำดับ

นฤมล มีชัย (2535, หน้า 108) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยส่วนรวมครูมีความพึงพอใจในระดับมาก 6 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความก้าวหน้า และครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ความคุ้มครองบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหาร และเงินเดือน

อภิรักษ์ เทียบโย (2540, หน้า 120-128) ได้ศึกษาทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก” โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลที่อยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 ของประชากร ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เมื่อวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยรวม อันดับของการบริหารโรงเรียนทั้งหกด้าน ปรากฏว่าครูมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

วิหิต รัตนคุณ (2542, หน้า 50-56) ได้ศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดระยอง” โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง ผลการวิจัยปรากฏว่าความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง ในด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารงานบริหาร และด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

บรรจง มนต์กสิสูตร (2544, หน้า 57-69) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอบางละมุง” โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางละมุง ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางละมุง ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงานทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

ชัยศักดิ์ ลิ้มสุขสันต์ (2546, หน้า 63-71) ได้ศึกษาและทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด” ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วิกสตรอม (Vickstrom, 1971, p. 28) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามประกอบสัมภาษณ์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง บรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงานแล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮอริชเบอร์ค ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การกระตุ้นของเฮอริชเบอร์คดังต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบที่สูง และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการงานกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีผลสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการงานและการยอมรับนับถือ เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และงานที่ทำอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์คที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสำคัญระหว่างอาจารย์และชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าคุณภาพการทำงานที่มีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นแรงจูงใจ

เวเลซ (Valez, 1972, p. 97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า



- 1) ผู้ที่ปฏิบัติไม่พึงพอใจต่อปัจจัยด้านจรรยาบรรณ ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล นโยบายการบริหาร ส่วนปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ
- 3) ระดับการศึกษาตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

มอร์เฟท (Morphet, 1976, p. 67) ได้ศึกษาพบว่า หากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนและมีทักษะในการเป็นผู้นำสูง ประกอบกับครูมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะทำให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในการจัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนมากที่สุดและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานด้วย ซึ่งนับว่าการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้เข้ามีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการบริหารงาน การได้รับการยกย่อง การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาในความดีความชอบ จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพราะจะทำให้ครูมีกำลังใจในการทำงานอย่างจริงจังยิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่างานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

บอร์ควิสต์ (Borquist, 1987, p. 260-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่ซูเบอร์แบน พบว่า แหล่งที่มาของความพึงพอใจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับ เป็นที่มาของความพึงพอใจมากที่สุด และพบแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจ เช่น ปริมาณงาน การถูกบีบบังคับ นโยบายการบริหาร

จากผลงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านบริหารทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงานบริการ การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของครูเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารต้องบริหารให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุด

## 2.6 สรุปกรอบแนวความคิด

จากหลักการและแนวคิดของนักการศึกษาทั้งหลายเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาในหน่วยงานขึ้นอยู่กับบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และความร่วมมือร่วมใจของครูฝ่ายปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นงานในขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานในหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างสมบูรณ์ถูกต้อง ตรงกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน คือ

2.6.1 การบริหารวิชาการ บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับงานวิชาการ โดยให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและ รับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.6.2 การบริหารงบประมาณ บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับงบประมาณ โดยให้ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การจัดทำแผนบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงาน การจัดสรร งบประมาณ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณ รวมถึงการระดม ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

2.6.3 การบริหารงานบุคคล บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบุคคล โดยให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกฎระเบียบตามหลักธรรมาภิบาลการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเกณฑ์ มุ่งเน้น จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพครูและสนับสนุนตามความก้าวหน้าพัฒนาบุคลากร ในทุกด้าน

2.6.4 การบริหารทั่วไป บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับงานด้านบริหารทั่วไป โดยให้ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การจัดระบบองค์กร การอำนวยความสะดวก ประสานงาน ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้