

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี โดยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 การบริหารการศึกษา
  - 2.1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 2.1.2 การบริหารงานในสถานศึกษา
  - 2.1.3 อำนาจในการบริหารงานของโรงเรียนนิตบุคคผล
  - 2.1.4 แนวคิดกระบวนการบริหาร
  - 2.1.5 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.1 ความหมายของการพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.3 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2.4 การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3.1 ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง
  - 2.3.2 ระดับการศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 การบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหาร ได้มีผู้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันมากมายขึ้นอยู่กับมุมมองบริหารในลักษณะที่ต่างกัน

การบริหาร (Administration) โดยทั่วไปมีความหมายที่กว้างมากอาจรวมถึง การบริหารงานทุกด้านทั้งธุรกิจและรัฐกิจ เป็นคำกลางในการบริหารกิจการที่เป็นสาธารณะประโยชน์

หรือ การบริหารราชการแผ่นดิน เช่น รัฐประศาสนศาสตร์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารงานปกครองประเทศ (Public Administration) การบริหารการศึกษา (Educational Administration)

การบริหาร หมายถึง กิจการต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม ดังนั้นในการบริหารเราต้องเกี่ยวข้องกับ

- 1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป (A group of two or more people)
- 2) ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง (A group of two or more people of activities)
- 3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (Common Goals)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 33) ให้ความเห็นว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ส่วน สมยศ นาวิกาน (2538, หน้า 17) กล่าวว่า

การบริหาร คือ ศิลปะการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคล มีกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม การใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

การบริหารในฐานะเป็นศาสตร์ หมายถึง หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่นโยบายกำหนดไว้ การบริหาร เกี่ยวข้องกับหลักการกว้างๆ 6 ประการ คือ

- 1) มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
- 3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์กัน และมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์
- 4) ด้วยการรู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม
- 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน

6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้นโดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

ไซมอน (Simom, 1961, p. 3) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 5) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานโดยบุคคลอื่น หรือกลุ่มคนหรือโดยทรัพยากรอื่น เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย

จอร์ส นองมาก (2541, หน้า 93) กล่าวถึงการบริหาร ว่าหมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การบริหารจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำเอาทรัพยากรในการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารจึงต้องทำงานกับคณะบุคคลหรือในกลุ่มคน เพื่อประกอบภารกิจให้ได้ตามที่ต้องการ

จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารมีลักษณะสำคัญดังนี้

1) มีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

2) เป็นศิลปะในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

3) เป็นงานที่ปฏิบัติกับบุคคล โดยอาศัยบุคคล ทั้งรายบุคคลและกลุ่มคน

4) เป็นการประสานประโยชน์ในหน่วยงานกับผลประโยชน์ของทางสถาบันเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

5) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และหรือ โดยผู้อื่น

6) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ศาสตร์หรือศิลป์ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ มาจัดดำเนินการ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่คณะบุคคลร่วมมือดำเนินการโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากร รวมทั้งเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นการบริการทางสังคมอย่างหนึ่งที่รัฐจะต้องจัดให้กับประชาชน ซึ่งดำเนินชีวิตอยู่ภายใต้ระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อความเป็นระเบียบภายใต้

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่จัดให้มีขึ้นในสังคม การศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมจำเป็นต้องได้รับ ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ

การศึกษา หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ สิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบต่อการศึกษา คือ ผู้ให้การศึกษา ผู้ได้รับการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โรงเรียน ครู หลักสูตร นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น

กิติมา ปริดีดิลก (2532, หน้า 332) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ว่าหมายถึง ความพยายามที่จัดดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เมธี ปิลันธนานนท์ (2535, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินการหรือให้บริการด้าน การปกครอง การเรียนการสอน การปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษา ร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

อุทัย ธรรมเดโช (2531, หน้า 104) อธิบายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลสองคนขึ้นไป ดำเนินการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงาม ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและช่วยพัฒนาสังคมให้เจริญสืบไป

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้งานดำเนินไปด้วย ความสะดวกและเรียบร้อย มีผลในการพัฒนา เด็ก เยาวชน ให้มีความเจริญงอกงามเป็นสมาชิก ที่ดีของสังคม ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวเป็นภาวะหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการให้ บรรลุผล

### 2.1.2 การบริหารงานในสถานศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียน หมายถึง งานประจำที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ หัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการควบคุมจัดบริการต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร และงานกิจการนักเรียน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับอาคารสถานที่ รวมทั้งงานด้านงบประมาณการเงิน ตลอดจน งานสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ในการบริหารงานโรงเรียนได้มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ฉัตรชัย อรรถะนันท์ (2524, หน้า 146) ได้แบ่งงานโรงเรียนไว้ 8 งาน คือ งาน พัฒนาโรงเรียน งานบริหารหลักสูตรและการสอน งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา งานธุรการ

งานบริหารบุคคล งานกิจกรรมนักเรียน งานสร้างภาวะผู้นำในด้านสัมพันธ์กับชุมชน และงานการประเมินการวิจัย

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526, หน้า 12) ได้จำแนกประเภทงานบริหารโรงเรียนเป็น 5 ประเภท คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารธุรการ งานบริหารกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์กับชุมชน

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 5) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในงานทุกอย่างของโรงเรียน คือ

1) งานวิชาการ ได้แก่ งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ตัวนักเรียน การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาและบุคลากร

2) งานด้านธุรการ ได้แก่ งานการเงิน งานการติดต่อกับองค์กรภายนอก งานด้านอาคารสถานที่ งานด้านบริการต่างๆ และงานด้านปกครองและควบคุมบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน

3) งานด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ งานควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน งานการแนะแนวและการจัดหาทุน งานการจัดกิจกรรมนักเรียน งานบริการอาหารกลางวัน งานด้านสุขภาพ และงานด้านรักษาความปลอดภัย

### 2.1.3 อำนาจในการบริหารงานของโรงเรียนนิติบุคคล

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 54) กล่าวว่า การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาของประเทศไทยขณะนี้ มีกฎหมายรองรับ 3 ฉบับ คือ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้ระบุอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาไว้ใน มาตรา 39 ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

นอกจากนี้ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการยังกำหนดให้มีการกระจายอำนาจที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติด้วย คือ

มาตรา 43 ให้ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ

การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง ในกรณีที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไว้เป็นทางเฉพาะ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาภายใต้หลักการบริหารงานการศึกษา ดังต่อไปนี้

1) อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับงบประมาณ และการดำเนินการทางงบประมาณของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมตลอดถึงหลักการการให้สถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว

2) หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และดำเนินการทางวินัย กับครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยสัมพันธ์กับแนวทางที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การกระจายอำนาจตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลจะเสริมพลังให้กับ “การบริหารฐานโรงเรียน” ทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารตนเองได้อย่างอิสระ แต่นั่นก็ยังเป็นความหวังบนเส้นทางที่ต้องฝ่าฟันอีกมากและไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ดังตัวอย่างการกระจายอำนาจทางการปกครอง เป็นต้น แม้จะมีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ แต่ก็ต้องใช้เวลาและความพยายาม เพราะการกระจายอำนาจนั้นต้องปฏิวัติความคิดและเจตคติของคนจำนวนมาก โดยเฉพาะอำนาจเรื่อง “คน” กับ “เงิน” ซึ่งเป็นความปรารถนาในชีวิตราชการที่ไม่มีผู้บริหารระดับสูงคนไหนยอมให้สูญเสียไป

ฝ่ายผู้มีอำนาจเดิมอาจอ้างความไม่พร้อมของสถานที่ และกลไกของระบบใหญ่ที่ยังไม่เอื้อ จึงยังกระจายอำนาจไม่ได้ ขณะเดียวกันสถานศึกษาเองก็อยากมีอิสระในการตัดสินใจ แต่ก็เกรงว่าจะต้องมี “นาย” ใหม่ที่คอยควบคุมบังคับบัญชาใกล้ชิดยิ่งขึ้นในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ฉะนั้นการกระจายอำนาจจะสมบูรณ์ตามกฎหมายได้คงต้องอาศัยเวลาอีกพอสมควร

ศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ได้กล่าวในการประชุม รายงานผลการดำเนินการของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2545 ว่า “การกระจายอำนาจ” หมายถึง การกระจายภารกิจและความรับผิดชอบ ไม่ใช่กระจายเฉพาะ “อำนาจ” เท่านั้น เพราะขณะนี้ข้าราชการระดับล่างหลายคนคอยที่จะมอบรับ “อำนาจ” แต่ไม่พุดถึง “ภารกิจและความรับผิดชอบที่จะมาพร้อมกับอำนาจนั้นด้วย ซึ่ง พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้กระจายอำนาจในการบริหารงานให้ สถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ

#### 1) อำนาจในการบริหารด้านวิชาการ

การกระจายอำนาจด้านวิชาการให้กับสถานศึกษาก็คือ การกระจาย ความรับผิดชอบด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิรูปการเรียนรู้ ตาม หมวด ๔ ประการหนึ่ง คือ ครูต้องเร่งสอน เนื้อหาให้ครบถ้วนคาบตามที่หลักสูตรกำหนด ทำให้ไม่มีเวลาดาวงแผนกิจกรรมการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีปัญหา เดิมๆ ว่า หลักสูตรไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน การศึกษาแปลกแยกจากชุมชน ละเลยภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นดั้งเดิม ทำให้ผู้เรียนไม่รู้จักไม่มีความภูมิใจ และไม่ผูกพันกับถิ่นกำเนิด ซึ่งบัดนี้ปัญหาดังกล่าวกลายเป็นอดีตไปหมดแล้ว

ขณะนี้ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติได้ให้อำนาจในการบริหารด้านวิชาการแก่ สถานศึกษาอย่างมาก โดยกำหนดให้กระทรวงกำหนดเฉพาะหลักสูตรส่วนกลาง และให้ สถานศึกษามีอิสระในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้เอง โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา มีบทบาทในการออกแบบหลักสูตร กำหนดแหล่งเรียนรู้ ออกแบบการวิจัยในชั้นเรียนออกแบบ กิจกรรมการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนและออกแบบการประเมินผล การเรียน

#### 2) อำนาจในการบริหารงบประมาณ

ความจริงทรัพยากรและงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศไทยไม่ได้มีอยู่ อย่างจำกัด เพราะเราใช้งบประมาณเพื่อการศึกษาถึงร้อยละ 21 ของงบประมาณแผ่นดิน และ กว่าร้อยละ 4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ แต่ปัญหาอยู่ที่จะใช้เงินอย่างไรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ทุกบาททุกสตางค์ไปถึงผู้เรียนให้มากที่สุดไม่ตกหล่นไปในหลุมดำที่มีมากกว่าบ่อทราย ในสนามกอล์ฟ

ปัญหาของการบริหารงบประมาณในระบบรวมศูนย์อำนาจนั้น นอกจาก จะทำให้เกิดความล่าช้าและผูกมัดด้วยระเบียบที่ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารแล้ว สถานศึกษาหลายแห่งจะประสบปัญหาที่คล้ายกันส่วนใหญ่ คือ การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ตรงกับ ความต้องการ

การทุจริต การรวมอำนาจการบริหารงบประมาณ ไว้ที่ส่วนกลางทำให้เกิด กรณีทุจริตการจัดซื้อจัดจ้างหลายครั้ง ไม่ว่าจะเป็นกรณีการจัดซื้อเครื่องแบบนักเรียน คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ (Software) โรงเรียนประถมศึกษาหลายแห่งได้รับการจัดสรรให้มีห้องปฏิบัติการ ทางภาษา (Sound Lab) แต่ขณะนี้ส่วนใหญ่เสีย ใช้งานไม่ได้ และก็ไม่สามารถซ่อมได้ในขณะที่ ผู้ซื้อและผู้ขายได้ส่วนแบ่งไปคนละมากมาย แต่ความเสียหายตกอยู่กับประเทศชาติและผู้เรียน

### 3) อำนาจในการบริหารงานบุคคล

ปัญหาใหญ่ที่สถานศึกษาประสบเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ก็คือ ขาดแคลน บุคลากรครู ในวิชาใดวิชาหนึ่ง แม้จะต้องการอัตรากำลังเพิ่มกรมก็อาจย้ายครูอีกวิชาหนึ่งมาให้ เพราะพิจารณาตัวเลขจำนวนครูที่เป็นภาพรวมไม่ได้พิจารณาอัตรากำลังเป็นรายวิชา จึงไม่ตรงกับ ความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งการที่โรงเรียนไม่สามารถจัดการกับบุคลากรที่ทำผิดวินัย หรือไร้ประสิทธิภาพได้เองอย่างโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่เป็นนิติบุคคล นอกจากนี้ ปัญหาที่โรงเรียนหลายแห่งประสบเหมือนกัน คือ ครูต้องทำงานอื่นที่ไม่ใช่การเรียน การสอน ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

การกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคล จึงเป็นโอกาสที่สถานศึกษา จะมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน ฯลฯ

โดยที่เป้าหมายสูงสุดของการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงาน บุคคลนี้ก็คือ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 4) อำนาจในการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนนิติบุคคลนั้น จะแตกต่างจากการบริหาร โรงเรียนในรูปแบบเดิมเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการจัดการนโยบายแผนและระบบ ข้อมูลสำหรับการดำเนินงาน โดยจะร่วมงานด้านการประกันคุณภาพภายในไว้ด้วย ดังนั้นงาน บริหารทั่วไปแบบใหม่จึงต้องมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่ทันสมัย สำหรับสนับสนุน งานวิชาการมีความคล่องตัวใช้บุคลากรน้อยและควรจัดให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ทั้งหมด

ปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบเหมือนกัน คือ ต้องกรอกข้อมูลให้กับ ต้นสังกัดและหน่วยงานต่างๆ ปีละหลายเรื่อง และหลายครั้ง ทำให้ครูต้องเสียเวลาที่ต้องให้กับเด็ก มาทำงานที่ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงปีละหลายชั่วโมง ดังนั้นถ้าโรงเรียนพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศที่ดีจะช่วยแก้ปัญหานี้ได้มาก



เจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติที่ให้มีการกระจายอำนาจ ทั้ง 4 ด้าน สถานศึกษาก็เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพผู้เรียน ดังนั้น การบริหารงานวิชาการที่ดี การบริหารบุคคลที่ดี การบริหารทั่วไปที่ดี ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเข้าใจในเป้าหมายนี้และใช้อำนาจที่ได้รับมอบมาให้เกิดคุณภาพในผู้เรียนให้ได้

#### 2.1.4 แนวคิดกระบวนการบริหาร

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้นในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องใช้ ศาสตร์ ศิลป์ ทักษะ เทคนิค และกระบวนการบริหารในการบริหารงาน ซึ่งได้มีผู้เสนอให้นิยาม และแนวคิดต่างๆ กันไป ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังนี้คือ

แคมป์เบลล์, คอร์บัลลี และแรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally & Ramseyer, 1959, p. 138) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีทางที่หน่วยงานพิจารณา สั่งการและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 39) ได้ให้ความหมายกระบวนการบริหารว่า เป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบกระบวนการทางการบริหารไว้ให้แม่นยำและให้รู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้น เพื่อจะเลือกใช้ให้ถูกต้อง

ส่วนกระบวนการบริหารตามทัศนะของ สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 17) กล่าวว่า เป็นแนวทางของการดำเนินงานที่ซับซ้อน แต่เป็นไปอย่างมีระบบและมีขั้นตอน

สำหรับแนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารนั้น กุลลิก และเออร์วิค (Gulick & Urwick 1937, p. 13) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงาน 7 ขั้น โดยเรียกรวมว่า POSDCORB ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การเสนอรายงาน (Reporting) การจัดงบประมาณ (Budgeting) ส่วน ทีด (Tead, 1951, p. 105) แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 10 ขั้น ดังนี้ การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนงานของหน่วยงาน การกำหนดระเบียบ ขอบข่ายของอำนาจและหน้าที่ของบุคลากรต่างๆ การมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ การควบคุมดูแล การปฏิบัติงาน การดำเนินการเพื่อให้งานดำเนินไปในสภาพที่ดีอยู่เสมอ การติดต่อสัมพันธ์กับทุกแผนกงานและทุกตำแหน่ง การดำเนินการเพื่อบำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่บุคลากรต่างๆ เพื่อให้ประสบผลในการทำงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินผล และการพิจารณางานในอนาคต ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 40) ได้จัดกระบวนการบริหาร ออกเป็น 7 ขั้น ได้แก่ การตัดสินใจ (Decision – Making) การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การสื่อสาร (Communicating)

การใช้อำนาจหน้าที่ (Influencing) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating)

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530, หน้า 10) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาของ เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M. Harris) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหาร ที่เรียกว่า POLCA ดังนี้ การวางแผนในการปฏิบัติ (Planning) การจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน (Organizing) บทบาทในฐานะผู้นำ (Leading) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Controlling) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Assessing)

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators, 1955, p.17) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 5 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การแสวงหาวัสดุและกำหนดตัวบุคคล (Allocating) การกระตุ้น (Stimulating) เป็นการบำรุงขวัญและส่งเสริมให้คนเข้าทำงาน การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผลงาน (Evaluating)

เซียร์ (Sears, 1950, p. 35) เสนอว่ากระบวนการบริหาร มี 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงานและการกำหนดหน้าที่ต่างๆ (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

ปราชญา กล้าผจญ (2543, หน้า 10) เสนอว่า กระบวนการบริหาร คือ กิจกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารนั้น มี 5 ประการดังต่อไปนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุมงาน (Controlling) และการจัดคนลงสู่งาน (Staffing)

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานจะให้ได้รับผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยกระบวนการบริหาร ซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้แตกต่างกันไปตามทัศนะของเจ้าของทฤษฎี แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า แต่ละทฤษฎีมีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันเพียงแต่ขั้นตอนอาจแตกต่างกันไป

สำหรับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาตามกระบวนการบริหาร 5 ขั้น ตามแนวความคิดของ คูนต์ซ์ และ โอดอนเนล (Koontz & O'Donnell, 1968, p. 47-50) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากรลงสู่งาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling)

#### 2.1.5 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการกิจการบริหารเปรียบเสมือนกับการเริ่มต้นทำงานที่ดี แผนที่ดีจะเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับผู้บริหารในการบริหารงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการวางแผนและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

เดล (Dale, 1968, p. 45) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่จะทำกิจกรรมไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดวิธีและแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

คูนต์ซ์ และ โอคอนเนล (Koontz & O'Donnell, 1968, p.113) กล่าวว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไม ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำ

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 64) กล่าวว่า การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบเพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 8) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการจัดทำแผนเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่ง สำหรับนักบริหารที่มีคุณภาพสูง และสำหรับการบริหารที่เน้นการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อประโยชน์ของระบบงานหรือของหน่วยงานโดยตรง โดยใช้ตัวแผนเป็นเครื่องบอกแนวทางในการปฏิบัติ สิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคต จุดมุ่งหมายสิ่งที่คาดหวัง วัตถุประสงค์ที่ต้องการ กำหนดถึงเป้าหมายของการปฏิบัติการแสดงถึงวิธีดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการกิจของหน่วยงานหรือระบบนั้นๆ

จิรวัดน์ นิจนตร (2540, หน้า 4) นิยามว่า การวางแผนเป็นการเตรียมตัวล่วงหน้าว่าจะทำกิจกรรม หรือดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์ของการวางแผน คือ การแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

ส่วนกรมสามัญศึกษา (2539, หน้า 41) ได้อธิบายว่า การวางแผนเป็นการคาดการณ์หรือกำหนดการเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต โดยปรากฏเป็นเอกสารที่ระบุว่าจะทำอะไรและมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร โดยทั่วไปแล้ว การวางแผนในโรงเรียนต่างๆ มีขั้นตอนพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานวางแผน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
- (2) การจัดทำแผน
- (3) การนำแผนไปปฏิบัติ
- (4) การติดตามประเมินผล

กรมสามัญศึกษา (2539, หน้า 41) กำหนดขอบข่ายการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาไว้คือ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายโรงเรียน และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

การวางแผนเป็นกระบวนการการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนแต่ละขั้นตอน ต่างก็ต่อเนื่องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542, หน้า 27) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์กิจกรรมในอนาคตโดยตัดสินใจให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด ก่อนลงมือกระทำ เพื่อดำเนินกิจกรรมในอนาคตอย่างมีหลักการว่า จะทำอะไร (What) เพื่อต้องการทราบสิ่งที่จะต้องทำ ทำไม (Why) เพื่อทราบจุดมุ่งหมาย ใครเป็นผู้กระทำ (Who) เพื่อทราบผู้รับผิดชอบทำกับใคร (Whom) เพื่อทราบผู้ร่วมงานทำเมื่อใด (When) เพื่อทราบกำหนดเวลาทำที่ไหน (Where) เพื่อทราบสถานที่ทำอย่างไร (How) เพื่อทราบวิธีการ ทำเท่าไร (How many) เพื่อทราบจำนวนภายใต้ทรัพยากรและเวลาจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการทำกิจกรรมหรือดำเนินการ โดยหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดอย่างมีระบบก่อนลงมือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนด

2) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การหรือเรียกอย่างหนึ่งว่า การจัดรูปงาน เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนงานหรือโปรแกรมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นๆ แล้ว ต้องมีการจัดรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมกับภาวะหน้าที่งานที่จะปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ที่ให้ความหมายและหลักการในการจัดองค์การไว้ เช่น

ฟลิปโป (Flippo, 1970, p.122) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้

กิตติ ชีรสานต์ (2539, หน้า 24) สรุปว่า การจัดองค์การ หมายถึง การวางแผนระเบียบในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การสมมูลกันโดยกำหนดว่า ใครมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุตามที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2540, หน้า 21) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไปด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 33) กล่าวว่า การจัดองค์การมีขั้นตอนที่สำคัญคือ พิจารณาแยกประเภทของงาน จัดกลุ่มงานและออกแบบงานสำหรับงานแต่ละคน ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงานพร้อมกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่ที่จ้องความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ ระหว่างกลุ่มให้รู้ว่า ใครต้องรายงาน ใครช่วยเหลือใคร ส่วนการจัดองค์การในโรงเรียนนั้น

ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเริ่มต้นที่ปรับปรุงโครงสร้างโดยตรวจสอบว่าส่วนใดเกี่ยวข้องกัน แล้วจึงรวบรวมงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน กำหนดผู้รับผิดชอบงานแล้ว จึงกำหนดโครงสร้างให้เห็นความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้การประสานการปฏิบัติงานกันได้สะดวก ภายหลังจากที่มีการวางแผน โดยกำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนงานแล้ว ผู้บริหารต้องมีการจัดองค์การ ในเรื่องของทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นเข้าไปไว้ในแผนโดยการจัดองค์การควรระบุถึงกิจกรรมและทรัพยากรทางการบริหารเหล่านั้นว่า จะจัดกลุ่มปฏิบัติงานอย่างไรด้วยรูปแบบ โครงสร้างองค์การเช่นไร มีการมอบหมายงานและแบ่งสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนงานอย่างไร ซึ่งการจัดองค์การในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเป็นผู้นำทางการจัดโครงการของโรงเรียนอันได้แก่ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนอันได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เครื่องจักรกลและวิธีการบริหารเพื่อให้กิจกรรมด้านวิชาการดำเนินไปอย่างเรียบร้อย

ชงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 5) กล่าวว่า องค์การหมายถึง รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ที่มีการประสานงานกันตลอดเวลาตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีการดำเนินงานและติดตามวัดผลสำเร็จของงานอยู่ด้วยเสมอโดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมกันทำงานกันเป็นลักษณะกลุ่ม มุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 4-5) กล่าวว่าองค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งให้สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะองค์การเป็นระบบที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ไปสู่สิ่งออก (Output) ที่พึงประสงค์อันได้แก่ ผลผลิต ((Product) หรือบริการต่างๆ (Service) ขององค์การ

ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536, หน้า 40) สรุปว่าองค์การ  
ควรจะมีองค์ประกอบดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้ง เพื่อเป็น  
แนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม หรือผลผลิตขององค์การ

(2) โครงสร้าง (Structure) องค์การจะต้องมีโครงสร้างโดยมีการจัดแบ่ง  
หน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ภายใน  
องค์การ

(3) กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง แบบอย่าง วิธีปฏิบัติที่เป็น  
แบบที่คงที่แน่นอนเพื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ

จากแนวความคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดองค์การเป็นภารกิจ  
ของผู้บริหารที่จะต้องจัดวางโครงสร้างสายบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ความสัมพันธ์  
ในการปฏิบัติต่อองค์การ พร้อมทั้งดำเนินงานจัดการให้มีการสื่อสารต่อกันในลักษณะต่างๆ  
เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดบุคลากรสู่หน่วยงาน (Staffing) เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล  
ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆ  
ในองค์การ ซึ่ง เสนาะ ดิยาว (2538, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า  
หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนใช้คน และบำรุงรักษากรุณ ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ในจำนวนที่เพียงพอเหมาะสม คือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม  
การพัฒนาบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลง  
ตำแหน่งงาน

กูลิค (Gulick, p. 1937) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง  
การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหาการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา  
การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่ง รวมทั้งการ  
บำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาร (2529, หน้า  
269) การบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวกับบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และ  
การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นและการลดขั้น การบำรุงรักษาการทำงานที่ดี และการพิจารณา  
ให้พ้นจากงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล  
หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม  
เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ

และขณะที่บุคคลเข้ามาอยู่ในสังคม ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาข้าราชการให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและรวมไปถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ซึ่งการจัดบุคคลลงสู่งานก็เป็นขั้นหนึ่งที่สำคัญของระบบการบริหาร ซึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ทักษะ เทคนิค และวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการบริหารงานบุคคล ซึ่ง ประทาน คงฤทธิศึกษา (2529, หน้า 87-88) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม สามารถพัฒนาได้โดยวิธีการสอนแนะ การมอบอำนาจหน้าที่ การอบรมการดูงาน การเข้าร่วมประชุม หรือมีบทบาทในคณะกรรมการต่างๆ นอกจากนี้ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บริหารเอง ควรปรับปรุง ตนเอง พัฒนาตนเองด้วยการศึกษาดูงาน ร่วมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ เพื่อที่จะได้มีความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 145-150) มีความเห็นว่า การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้นมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอน เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือ การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องปฏิบัติเป็นขั้นตอนบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง คือ

(1) การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่สำคัญที่จะพยายามให้มีกำลังคนที่เพียงพอ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต

(2) การสรรหา คือ การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

(3) การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่มีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 98)

(4) การบรรจุและการปฐมนิเทศ การบรรจุ คือ การกำหนดให้พนักงานใหม่ ที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานใดงานหนึ่งตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ส่วนการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

(5) การฝึกอบรมและการพัฒนาการจัดการ ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 164) ได้ให้ความหมายของการอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีมากขึ้นเพียงใด ต่ำหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

(7) การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 174) ได้ให้ความหมายว่า การเลื่อนตำแหน่งคือการมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานทุกคนเพราะเป็นการเพิ่มสถานภาพของบุคคลนั้นให้สูงขึ้น และเป็นการแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่วนการโยกย้ายนั้น อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 104) กล่าวว่า เป็นการเลื่อนย้ายคนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งในระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งสำหรับการแก้ไขการบรรจุบุคคลผิดพลาดและถือว่าเป็นการสนองความต้องการของบุคคลอีกด้วย

(8) การกำหนดค่าตอบแทน(ค่าจ้างและเงินเดือน) ซึ่งนักสังคมวิทยา กล่าวว่า ค่าจ้าง และเงินเดือน หมายถึง สิ่งตอบแทนจากการใช้แรงงานของบุคคล อันแสดงถึงฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ

(9) วินัยและการลงโทษ มานพ สวามิชัย (2533, หน้า 73) ให้นิยามว่าเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำและอะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้น ผลของการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามวินัย คือ การให้รางวัลและการลงโทษ

(10) การออกจากงาน หมายถึง การที่บุคคลขององค์กรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนขององค์กรจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดบุคคลเข้าสู่หน่วยงานมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารของหน่วยงาน และเป็นหน้าที่ที่สำคัญอีกด้านหนึ่งของผู้บริหารที่จะปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร การบริหารงานบุคคลเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพในทุกตำแหน่งงานโดยยึดหลักการสรรหา คัดเลือก บรรจุ



แต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ มีการปฐมนิเทศ การอบรมและ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลงาน และการจัดระบบรางวัลและผลตอบแทนต่างๆ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4) การอำนวยการ (Directing) ความหมายของการอำนวยการมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เดล (Dale, 1968, p. 454-455) กล่าวว่า การอำนวยการ หมายถึง การที่ ผู้บังคับบัญชาชี้แนะตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อาร์จิริส (Argyris, 1987, p. 67-68) กล่าวว่า การอำนวยการที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับ ขวัญ กำลังใจ การเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ

สมคิด บางโม (2540, หน้า 180) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการว่า กิจกรรมทุกอย่างที่มุ่งผลักดันให้พนักงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสั่งการ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การชี้แนะสอนงาน การจูงใจให้พนักงานทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจการทำงานและประสานงาน

ปราชญา กล้าผจญ (2543, หน้า 10-12) การอำนวยการเป็นการกำกับดูแล ให้งานที่ต้องปฏิบัติทั้งหลายในองค์การให้เป็นไปอย่างราบรื่น ประสพผลสำเร็จเป็นอย่างสูงเป็น การใช้อิทธิพล เพื่อดึงใจให้พนักงานได้ไปปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ เป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งต้องอาศัย ความสามารถหลายๆ เรื่องของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสารภายในองค์การ การทำงาน เป็นทีม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2538, หน้า 183) กล่าวว่า การอำนวยการหมายถึง การใช้ภาวะผู้นำ (ผู้บังคับบัญชา) ในการตัดสินใจ การมอบหมายหน้าที่ การงานการตรวจสอบ การประสานงาน ดูแลแนะนำ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งาน ขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 145-150) กล่าวว่า ในการบริหารงานการอำนวยการหรือการควบคุมงาน ถือเป็นหน้าที่สำคัญอีกอันหนึ่งของผู้บริหาร เพราะโดยปกติแล้ว กิจกรรมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำตลอดเวลาในการบริหารงาน คือ การอำนวยการในเรื่องต่างๆ ให้คำแนะนำ สั่งสอน ควบคุมดูแลปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ ตามแผนที่วางไว้ นอกจากจะมีการจัดองค์การที่มีโครงสร้างเหมาะสมและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง คือ

การควบคุมดูแลเพื่อให้งานที่มอบหมาย ได้ดำเนินไปตามแผน มีการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งเน้นปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสั่งงานการที่คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศิลปะในการสั่งงานด้วย โดยทั่วไปแล้วการสั่งงานมีหลายรูปแบบแตกต่างกันดังนี้

(1) การสั่งงานโดยตรง หรือออกคำสั่ง เป็นการสั่งงานที่ต้องการให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

(2) การสั่งงานแบบขอร้อง เป็นการสั่งงานที่มีลักษณะโน้มน้าวไปยังขอความช่วยเหลือ เปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับผู้เข้าปฏิบัติการใหม่ เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(3) การสั่งแบบเสนอแนะ เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอ

(4) การสั่งแบบอาสาสมัคร เป็นการสั่งการที่นอกเหนือจากหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติเป็นงานที่ต้องอาศัยความเต็มใจ

ส่วนวิธีการสั่งงานนั้น สามารถกระทำได้ในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจา อย่างไรก็ตาม การสั่งงานที่ดี ควรมีลักษณะที่เป็นไปได้ทั้งด้านความสามารถของผู้รับ ตลอดจนด้านพร้อมเพรียงของเครื่องมือ เครื่องใช้ มีลักษณะเป็นการจูงใจต่อผู้รับคำสั่ง มีการคาดการณ์ดีเหมาะสม สมบูรณ์และถูกต้อง

ซึ่งในการสั่งงานหรือ การอำนวยการมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ประการ ดังที่ จุมพล หนิมพานิช (2523, หน้า 35) ได้ให้ความหมายไว้คือ

(1) ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่มองค์กร การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น เพราะยอมรับในอำนาจ ซึ่งมาจาก 3 แหล่ง ได้แก่ ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่สืบทอดกันมา อำนาจจากบารมี และอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งผู้ใช้อำนาจในรูปแบบต่างๆ กัน ก่อให้เกิดลักษณะผู้นำแบบต่างๆ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและร่วมคิดร่วมทำ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบฟังความคิดเห็นจากใครทั้งสิ้น ชอบที่จะออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเสมอ และผู้นำแบบตามสบาย เป็นแบบไม่ยินดียินร้ายต่อองค์กรเท่าใดนัก มักปล่อยให้ไปตามสบาย จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำมีผลต่อพฤติกรรมองค์กรเป็นอย่างมาก

(2) การจูงใจ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก เพราะผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร การสั่งการหรือมอบหมายงานให้บุคลากร ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องใช้การจูงใจหรือการกระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงาน โดยอาศัยหลักความเข้าใจในความต้องการธรรมชาติของมนุษย์ ที่มีอยู่ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นในการสั่งงานหรืออำนวยความสะดวกจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย

(3) การสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการอำนวยความสะดวกจะต้องสั่งการ หรือมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเสมอ

(4) องค์กรและการบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของนักบริหารในการอำนวยความสะดวกนั้น คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร บุคคลย่อมมีความปรารถนาแตกต่างกันออกไปจากองค์กร นักบริหารจึงจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกให้เกิดความสมดุลกันระหว่างความปรารถนาขององค์กรกับความปรารถนาของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเพื่อให้องค์การมุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

จากที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวก เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัย ตั้งการตรวจตรา ซึ่งนะ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่นเรียบร้อย เป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงขั้นตอนการวินิจฉัยสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารการสั่งงานโดยละเอียดรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การออกคำสั่ง การแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานต้องปราศจากอคติ และไม่ยึดถือตัวบุคคลเป็นสำคัญ

5) การควบคุม (Controlling) การควบคุม หมายถึง การกำกับดูแล ควบคุม ให้งานที่ต้องมีการปฏิบัติสำเร็จเรียบร้อยได้ เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่าง

- (1) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- (2) การวัดผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- (3) การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ฟาโยล (Fayol, 1964, p. 57) กล่าวว่า การควบคุมคือการตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับแผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุม

เพื่อหาข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน สิ่งของ และการดำเนินการ

สมคิด บางโม (2540, หน้า 201) มีความเห็นว่า การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

แมคฟาแลนด์ (McFarland, 1979, p. 187-188) ได้กล่าวถึง การควบคุมดูแล มี 2 ลักษณะ คือ

(1) การควบคุมดูแล ในฐานะที่เป็นระบบ หมายถึง ระบุหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด หรือพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

(2) การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น มักจะใช้การควบคุมดูแล เป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้บริหารที่ดีและรอบคอบ ควรจะจัดระบบการควบคุมดูแลที่ดี เพื่อเป็นหลักประกันว่า งานตามแผน หรือโครงการจะดำเนินไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการควบคุมดูแลนั้นต้องมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม จึงจะส่งผลให้การควบคุมดูแลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ พรหมณี ประเสริฐวงศ์ (2544 : 34) ได้กล่าวถึง หลักการควบคุมดูแลที่ดี มี 10 ประการคือ

(1) การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน เพราะงานแต่ละหน้าที่ย่อมแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นงานที่สำคัญจึงควรมีระบบการควบคุมดูแลที่รัดกุมกว่า

(2) การควบคุมดูแล ต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้น

(3) การควบคุมดูแลเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ผู้บริหารจึงควรพยายามใช้เทคนิคการควบคุม เพื่อแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น

(4) การควบคุมดูแล ต้องระบุข้อผิดพลาดได้บ้างที่ควรยกเว้น ความคลาดเคลื่อนจากมาตรฐานของกิจกรรมอีกอย่างหนึ่งอาจมีความหมายมาก

(5) วิธีการควบคุมมีการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็มาตรฐานในการกำหนดขั้นตอนในกระบวนการควบคุม

(6) การควบคุมดูแลควรมีลักษณะยืดหยุ่น ต้องสามารถนำไปใช้ได้ ถึงแม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความล้มเหลวขึ้น

(7) การควบคุมจะเหมาะสมกับแบบขององค์การหรือหน่วยงาน จักระบบขององค์การประสานกันโดยกำหนดว่าใคร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

(8) การควบคุมดูแลจะต้องมีลักษณะประหยัด คู่กับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป

(9) การควบคุมดูแลต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ

(10) การควบคุมดูแลจะสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ว่าข้อผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ควรแก้ไขความผิดพลาดเหล่านั้นอย่างไร

จากที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่าการควบคุมเป็นกระบวนการบริหารอีกขั้นหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เพราะถือว่าการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการค้ากับดูแล ควบคุมให้งานสำเร็จเรียบร้อยลุล่วงไปด้วยดี เพื่อให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนดไว้

## 2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายท่าน ดังจะนำมากล่าวดังนี้

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 ความพึงพอใจในงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จ หรือมีคุณค่า

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstorm, 1985, p. 107) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ตัวบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิรูปงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพและยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ดีอีกด้วย

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 98) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคนๆ หนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของคนๆ หนึ่งนั้น จะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้รับความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อันจะเป็นส่วนสำคัญที่จะให้มีชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเท่าใดด้วย สิ่งที่เขาหายไประหว่างงานที่เสนอให้กับสิ่งที่จะได้รับเป็นรากฐานแห่งความพอใจและความไม่พอใจได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 143) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น เสียสละ และอุทิศร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา ให้กับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ มีความสุขกับงานที่ทำและมีความพึงพอใจ เมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ในขณะเดียวกันถ้าบุคคลมีความรู้สึก เจตคติที่ดี และมีความพึงพอใจในพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะย่อมมีผลในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพตามมาด้วย

### 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความพึงพอใจของมนุษย์ในด้านความรู้สึกความคิดเห็นต่ออารมณ์ ตอบสนองต่อสภาพการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีอี อาร์ จี (E.R.G) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) และทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1) Alderfer's – Relatedness – Growth Theory (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 206) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชั้น คือ

(1) ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการจะดำรงชีวิตได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย

(2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการจะมีสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม

(3) ความต้องการด้านความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด

(4) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และได้รับความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า

(1) เมื่อมีความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น

(2) เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีมากขึ้น

(3) เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงกว่าจะมากตามไปด้วย

(4) เมื่อความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการอื่นๆ อีก

## 2) ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์ซเบอร์ก

เปล่งศรี อังคนินันท์ (2526, หน้า 39-40) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two factor Theory) หรือมีชื่ออีกหลายชื่อ เช่น Motivation - Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation - Hygiene Theory เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮร์ซเบอร์กและคณะได้ทำการทดลองโดยสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมือง พิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาชอบหรือไม่ชอบงาน ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์

เฮร์ซเบอร์กและคณะได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮร์ซเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงานเป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

(1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล(Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงาน ของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานนั้นขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้คือ

(1) เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานนั้นแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้า ทางทักษะ (Skill) วิชาชีพ

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter Personal Relations with Superior, Subordinate, and peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา



หรืออาจที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

(4) สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

(5) นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร

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

(7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานที่แห่งใหม่ที่ห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานใหม่ในที่แห่งใหม่

(8) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

(9) วิธีปกครองบังคับบัญชา (Supervision - Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยคำจูนไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญของเฮิร์ชเบอร์กคือ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยคำจูนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยในความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยคำจูนอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็มีได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยคำจูน เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่สามารถทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น สมมติฐานที่สำคัญของ เฮิร์ชเบอร์ก คือ ความพอใจในงานที่จะทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มีแนวคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป (A.H. Maslow, 1970 อ้างถึงใน กฤษ จันทราณี, 2536, หน้า 29)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการคือ

(1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนั้นจะไม่มีที่สิ้นสุด

(2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการมีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้น จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีก

(3) ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูง ตามลำดับความต้องการ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์ ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับ จากต่ำไปหาสูง ดังนี้

(1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

(2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองป้องกันภัยต่างๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

(3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน มีเพื่อน มีพรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

(4) ความต้องการมีชื่อเสียงและเกียรติยศ ได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่อง สรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

(5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดหรือความหวังของตน



ภาพ 2 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา : A.H. Maslow, 1970, หน้า 80

### 2.2.3 การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ จำเป็นจะต้องอาศัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดแก่หน่วยงานต่อไป

สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 14-16) ได้กล่าวถึง วิธีสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1) การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด การจูงใจโดยวิธีมุ่งเน้นถึงผลงานของการบริหารต้องการบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ใช้แนวทางการสร้างแรงจูงใจวิธีนี้มองผู้ได้บังคับบัญชาเสมือนกับเศษทรัพย์หรือวัตถุ คือ ผู้ที่ทำงานให้หน่วยงานต้องการขายแรงงานเมื่อทำงานก็ได้เงินไป ดังนั้นการทำงานต้องให้ได้คุ้มค่ากับเงินที่หน่วยงานจ่ายให้เป็นค่าตอบแทน ผู้บริหารจึงต้องเข้มงวด

กวคชันต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานที่วางไว้ เพื่อความสำเร็จในหน่วยงานนั้น

2) การดำเนินงานใช้ศิลปะและเทคนิคการจูงใจวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานและสมาชิกของหน่วยงาน โดยยึดถือว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงานกัน อยู่ทำงานร่วมกันเสมือนญาติที่สนิทสนมผู้บริหารจะคอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น จัดหาสวัสดิการให้แก่พนักงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงานให้ครบถ้วนบริบูรณ์ ให้มีการลาพักผ่อนเพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การดำเนินการแบบต่อรอง การดำเนินการอันนี้จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น จัดชั่วโมงทำงานให้เข้ากับค่าจ้าง และแรงงานที่ทำงานให้หน่วยงานโดยคำนึงถึงเรื่องงาน ประเภทของงานมีการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของงานไว้โดยวิธีเจรจาต่อรองร่วมกัน ถ้าคนปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารก็สามารถผ่อนคลายการควบคุมไว้ได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความหนักใจในการบริหารงานแต่อย่างใด

4) การดำเนินงานโดยการแข่งขัน การจูงใจวิธีนี้ ลักษณะเป็นไปในทางบวกผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีวัดผลงานและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดความสามารถในการทำงานและกำหนดแรงจูงใจที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยวิธีเลื่อนเงินเดือนพิเศษ เลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจแบบนี้อาจนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลในหน่วยงานได้เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มของบุคคลในหน่วยงานที่เคร่งครัดในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงแนวทางที่จะใช้แก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากใช้แนวทางการจูงใจด้วยวิธีนี้

5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจด้วยวิธีนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น และความรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงานสร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะช่วยให้เกิดความรักความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน การจูงใจด้วยวิธีการนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้ จะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานได้เป็นอย่างดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 312-330) ได้มีแนวคิดของการแบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1) ลักษณะของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจเหล่านี้ได้แก่ อัตราจ้างเงินเดือน โบนัส การแบ่งปันผลกำไร การให้บำเหน็จ การให้บำนาญ และการจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์

2) ลักษณะของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินในลักษณะต่างๆ ได้แก่ การยกย่องและการยอมรับนับถือ การมีความรู้สึกรู้ว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การแข่งขัน การเข้ามีส่วนร่วม โอกาสความก้าวหน้า ความยุติธรรม และการบริการทางสังคม

กิติ ตัชคานนท์ (2526, หน้า 122 – 125) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจดังต่อไปนี้

1) การชมเชย ผู้นำจะต้องชมเชยผู้ปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานให้แก่เขา

2) การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของสังคมคนรอบๆ ตัวเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชาของเขา

3) การให้ความเป็นมิตรลูกน้องจะต้องรู้สึกอบอุ่นเมื่อหัวหน้าให้ความเป็นมิตรอย่างจริงใจ

4) การให้ความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง

5) การให้ร่วมคิด การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันสมควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน แก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกร่วมใจที่ได้มีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

6) การร่วมทำงาน การที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมทำงานกับลูกน้องในบางโอกาส จะสร้างความพอใจให้แก่เขามาก เพราะเขามีความรู้สึกรู้ว่าหัวหน้าให้ความสำคัญกับตนเองและยอมรับเห็นดีเห็นชอบร่วมกับเขาด้วย

7) การจัดงานได้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณกับผู้ปฏิบัติได้ทำงานที่ตนถนัดมีประมาณของงานเหมาะสมของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความสนุกเต็มใจไม่น่าเบื่อ

8) ช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการทำงานผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือแก้ปัญหา หรือข้อขัดข้องต่างๆ เหล่านี้ ด้วยวิธีการต่างๆ

เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดข้องกับผู้ปฏิบัติด้วยเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติ เกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

9) ให้ได้ทราบผลงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบ ผลการปฏิบัติงานของเขา ถ้าบกพร่องเขาจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อเหตุการณ์

10) ให้มีการแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาที่มีความฉลาดและมีความช่วยเหลือให้มีการแข่งขัน ในการทำงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม จะมีผลเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานให้ดีขึ้น เพื่อที่จะชนะอีกฝ่าย

11) พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยกระตุ้นให้กลุ่มส่วนใหญ่ กระทำตนให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่เหลือ ให้กระทำการดีตามไปด้วย

12) มีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยในการทำงาน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่ง ที่กระตุ้นให้คนอยากทำงาน เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่างก็ทำงานได้อย่างรวดเร็ว

13) สร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็จะเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญ ของผู้นำ ถ้าบรรยากาศในการทำงานดีทั้งกายและจิตใจ เช่น ห้องทำงานสบายโปร่ง ไม่อับ หรือทึบ โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย ผู้ร่วมงานทุกคนตั้งแต่ผู้บังคับบัญช้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่มีการชุบชิบนิทาใส่ร้ายกัน ฯลฯ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนที่นั่นอยากทำงาน

14) การให้รางวัล ในโอกาสอันสมควร อาทิ การให้การยกย่องสรรเสริญชมเชย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้รางวัล โล่ หรือหนังสือประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน

15) การทดสอบ ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อยู่เสมอๆ จะทำให้ปฏิบัติงานรู้ผลดี และข้อผิดพลาดในการทำงานของเขาได้มีโอกาสปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จในการทำงานของเขา

จากแนวคิดวิธีสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้นำมากล่าวข้างต้นอาจสรุป ได้ว่าการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ แรงจูงใจชนิดเดียวกัน อาจได้ผลดีเฉพาะคนๆ หนึ่งเท่านั้น ถ้าให้แรงจูงใจตรงกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา เขายินดีที่จะตอบสนองความประสงค์ของผู้ให้ด้วยใจจริงและในการสร้างแรงจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา เขายินดีที่จะตอบสนองความตั้งใจของหัวหน้านั้น การให้แรงจูงใจต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม และพอเหมาะพอควร

## 2.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและระดับการศึกษาด้านพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีประสบการณ์มากย่อมมีการพัฒนางานได้มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมแบนดูรา มีแนวคิดว่าคุณคนเรียนรู้เงื่อนไขต่างๆ ทำให้เกิดความเชื่อ ความคาดหวังต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ได้รับมา การใช้ปัญญาไตร่ตรองถึงผลของพฤติกรรม ทำให้บุคคลตัดสินใจที่จะเลือกกระทำสิ่งใด เพื่อให้เกิดผลที่ตนมุ่งหวังต้องการให้เกิดขึ้น (สายัณห์ มามีไชย 2543, หน้า 81) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ประสบการณ์ไว้ดังนี้

ประสาร มฤคพิทักษ์ (2533, หน้า 38) อธิบายว่า ประสบการณ์หมายถึง เวลาที่เราได้ผ่านงานอย่างใดอย่างหนึ่งและงานนั้นประสบความสำเร็จซึ่งเกิดจากวิธีคิด และวิธีทำงานของเจ้าของประสบการณ์ ส่วน วิฑูรย์ พรหมมี (2543, หน้า 37) กล่าวว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด น้าใจ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า จะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย และประสบการณ์ทำให้คนรู้ว่า อะไรเป็นความเสี่ยง มีความกล้าเผชิญปัญหาได้ดี ทั้งช่วยพัฒนาความคิด สามารถเลือกทางเลือกได้ดีและเป็นปัจจัยช่วยให้งานดีขึ้น

2.3.2 ระดับการศึกษา คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญทำให้เกิดประโยชน์กับงานมากที่สุด ซึ่ง เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 11) เน้นว่า ควรจัดคนให้ตรงกับความสามารถและความรู้ที่เรียนมา ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย อาจิณสมจาร (อ้างถึงใน ขวัญเรือน อรุณพงษ์, 2545, หน้า 36) เสนอแนะว่า การใช้ทรัพยากรบุคคลควรให้ตรงกับความสามารถ ความถนัด ความรู้ที่ได้ศึกษา ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษามีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สมศรี หวังดี (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ระดับการศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

จากหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา เป็นตัวแปรต้นในครั้งนี้

## 2.4

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

ทองพูน นาทองบ่อ (2524, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์” โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อการศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่ รวม 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการการเงิน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ทั้งหกด้านกับความพึงพอใจของครูเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ จำแนกตามกลุ่มพฤติกรรมแตกต่างกันในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่ ด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับกลาง ส่วนด้านบริหารงานบุคคล การเงินธุรการและกิจการนักเรียนอยู่ในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่แต่ละด้าน และรวมทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในทางบวก นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สูงกว่าความพึงพอใจของครูในโรงเรียนที่มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

อมร เสือคำ (2531, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ด้านการรายงานอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับสูงทุกด้าน



นิรัตน์ พันธศรี (2527, บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า “ครูใหญ่ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการศึกษาแต่ละด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกระตุ้นและส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน การจัดหาทรัพยากร การประเมินผลงาน การวางแผนการประสานงาน การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานระหว่างครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยส่วนรวมแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

ปัญญา ไชยเสน (2527, หน้า 113-118) ได้ศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 12” โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รวม 6 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการ – การเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียนผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละด้าน พบว่า ครูโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารทั้งหกด้านแตกต่างกัน

สมใจ จุฑาทูตกุล (2530, หน้า 159-173) ได้ศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสี่ด้าน คือ การวางแผน การสรรหา การใช้บุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้พินิจจากงาน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และเพศ ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ทั้งสี่ด้าน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารบุคลากรของ

ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และเพศ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

วีระชาติ แก้วไสย (2531, หน้า 125) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย” โดยใช้เครื่องมือที่ดัดแปลงมาจากความพึงพอใจของเฮิร์ชเบอร์ก จากผลการศึกษา พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงาน สำหรับความพึงพอใจในระดับสูงคือ ในเรื่องความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและความปลอดภัยในการทำงาน ครูมีแนวโน้มไม่พอใจ ในเรื่องนโยบายในการบริหาร เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ลักษณะของงานและฐานะอาชีพครูในสายตาของสังคม ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไปไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกองค์ประกอบ

ไพฑูรย์ โปธิทัตพะ (2531, หน้า 124) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบล เขตการศึกษา 6 โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบล เขตการศึกษา 6 เป็นรายชื่อทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับตำบล เขตการศึกษา 6 ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบตามลำดับและยังพบอีกว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับตำบล เขตการศึกษา 6 ต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย จำแนกตามเพศ ถิ่นที่อยู่ในปัจจุบันและสภาพครอบครัว ไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและอายุจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นฤมล มีชัย (2535, หน้า 108) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยส่วนรวมครูมีความพึงพอใจในระดับมาก 6 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความก้าวหน้า และครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และเงินเดือน

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงาน การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง สถานภาพ ระหว่างโสดกับสมรส ตำแหน่งระหว่างต่ำกว่าอาจารย์ 2 กับ ตั้งแต่ อาจารย์ 2 ขึ้นไป และ ประสบการณ์ระหว่างต่ำกว่า 10 ปี กับ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิ ระหว่างต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือสูงกว่าแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีระพงษ์ จุ้ยมณี (2532, หน้า 127-130) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยใช้ ประชากร คือ ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 327 คน โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เชเบอร์ค มาดัดแปลงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามปัจจัยจูงใจ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามปัจจัยค้ำจุน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามปัจจัยที่มีเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน ปรากฏผล ดังนี้

(1) เพศ ตามปัจจัยในส่วนรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศตามปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว คือ ด้านสภาพ แวดล้อมในการปฏิบัติงาน

(2) ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติสามด้าน คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ ส่วนที่มี ปัจจัยค้ำจุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว คือ สภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน

(3) ขนาดโรงเรียนที่มีต่อปัจจัยจูงใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติทุกองค์ประกอบ และที่มีต่อปัจจัยค้ำจุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกองค์ประกอบเช่นเดียวกัน

อกินันท์ เลียบใย (2540, หน้า 120-128) ได้ศึกษาทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจ ของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลตะวันออก” โดยมีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงาน

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 ของประชากร ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เมื่อวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยรวม อันดับที่ ของการบริหารโรงเรียนทั้งหกด้าน ปรากฏว่า ครูมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

จรัส โพธิ์จันทร์ (2527, หน้า 36) ได้วิจัย เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ความพึงพอใจของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) อาจารย์ที่มีวุฒิและประสบการณ์แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันเป็นอันดับที่ 1 และลักษณะของงาน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันตามลำดับ
- 3) สำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ยุคล ทองตัน (2529, หน้า 37) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ตามทฤษฎีของ เซอร์ชเบิร์ก รวม 10 ด้าน จำแนกตาม เพศ อายุ สภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งทางราชการ ลักษณะหน่วยงานที่ปฏิบัติ และตำแหน่งสายงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการทั้งสามสายงานของมหาวิทยาลัย จำนวน 952 คน ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยแยกตามเพศ อายุ สภาพการสมรส อายุราชการ และลักษณะหน่วยงานที่ปฏิบัติ ไม่แตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งราชการ และตำแหน่งสายงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุภฤกษ์ ทองประยูร (2530, หน้า 37-38) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์สหวิทยาลัยทักษิณ พบว่า

- 1) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ สหวิทยาลัยทักษิณ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาเป็นอันดับที่ 1-4 ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง
- 3) ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีเพศ วุฒิ ประสบการณ์ และสถานที่ทำงานแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมชาย ไทยวัฒนานุกูล (2533, หน้า 38) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล และบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 1 จากการวิจัย พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ด้านความสำเร็จของงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 1 โดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบสนิทธิยม

สมชาติ สุดสาคร (2535, หน้า 39) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในด้านปัจจัยสุขอนามัยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และสภาพการทำงาน ส่วนด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงานและการยอมรับนับถือ

ฤดี วงศ์สังข์ (2536, หน้า 40) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูสายสนับสนุนการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสายสนับสนุนการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 140 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 280 คน ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูสายสนับสนุนการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยทั่วไปมีความพึงพอใจส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในปัจจัยด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ในปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศงานอยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน และเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

ทัตพร ราษฎร์นิยม (2538, หน้า 41) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเมืองพัทยา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ครูเพศหญิงและเพศชายและครูมีประสบการณ์ 1-10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

วีระชาติ แก้วไสย (2531, หน้า 62-68) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย” โดยสำรวจทัศนคติจากครูโรงเรียนเทศบาล จำนวน 51 คน โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 65 คน และโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 259 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 375 คน ผลการศึกษาพบว่า

1) ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงรายที่มีความพึงพอใจในงาน มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงานและมีความรู้สึกต่อนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ

2) ครูที่ไม่พอใจในงาน มีความรู้สึกต่อความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงานและความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกต่อนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ

3) ครูทั้งสามสังกัดมีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานและความรับผิดชอบพอๆ กัน ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบของปัจจัย โดยจำแนกตามอายุ และคุณวุฒิ ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน

คำนึ่ง นกแก้ว (2524, หน้า 83-91) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3” โดยสอบถามความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 504 คน ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพึงพอใจในการทำงานมาก ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2) องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานมาก ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูลและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

3) การเปรียบเทียบความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 แล้ว ได้ผลดังนี้

(1) ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ เพศชาย และเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มี 2 องค์ประกอบคือ ด้านความสำเร็จของงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

(2) ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ที่อายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มี 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

(3) ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ในองค์ประกอบทั้งหมด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

นิคม พรหมย้อย (2529, หน้า 69-70) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้” โดยสอบถาม ความรู้สึกรักของครู ที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 102 คน ผลการศึกษาพบว่า

1) ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ปรากฏว่ามีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง

2) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ ซึ่งมีอยู่ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏผลดังนี้

(1) ความพึงพอใจของครูเพศชายและเพศหญิงที่มีปัจจัยกระตุ้น คือ ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(2) ความพึงพอใจของครูเพศชายและเพศหญิงที่มีปัจจัยค้ำจุน คือ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(3) ความพึงพอใจของครู วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป ที่มีปัจจัยกระตุ้น 5 ปัจจัย คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(4) ความพึงพอใจของครู วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป ที่มีปัจจัยกระตุ้น 5 ปัจจัย คือ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพ

การทำงาน เงินเดือนและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(5) ความพึงพอใจของครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ที่มีปัจจัยกระตุ้น 5 ปัจจัย คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุธรรม เชนครินทร์ (2531, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2” โดยสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 420 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า

1) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยกระตุ้น โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และคาดหวังว่าควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก

2) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยกระตุ้น โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และคาดหวังว่าควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และด้านความมั่นคงปลอดภัยและที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน

3) ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของ ครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และคาดหวังว่าควรจะเป็น ตามปัจจัยกระตุ้นที่มีเพศ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยแยกได้ดังนี้ เพศ โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพียงด้านเดียว

4) ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของ ครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ที่มีเพศ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยแยกได้ดังนี้ เพศ โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว วุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว ส่วนประสบการณ์ในการทำงานโดยส่วนรวมมีความแตกต่างกัน



ศิริชัย วงศ์พุทธ (2530, หน้า 78) ได้วิจัยเปรียบเทียบเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อการนำการบริหารระบบควบคุมคุณภาพมาใช้กับการบริหารโรงเรียนระหว่างครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ปรากฏว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความพึงพอใจมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และครูที่มีประสบการณ์ 10-20 ปี

สมศักดิ์ ซาติมาลา (2537, หน้า 62-65) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในปัจจัยเชิงจิต พบว่า ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จะมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงานมากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า ส่วนด้านนโยบายและการบริหารด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ผู้มีประสบการณ์ต่างกันก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพอๆ กัน

ทิพมาศ แก้วชิม (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีข้อเสนอแนะที่สำคัญที่ต้องปรับปรุง คือ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงเกณฑ์การประเมินผลการทำงานว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ โอกาสการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ถูกต้องเหมาะสมกับผู้รับตำแหน่งมากน้อยเพียงใด และพยายามมอบโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา

ไพลภ หนูมี (2541, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 3 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ กัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนต่างกัน โดย

ไม่แตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงานและการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เพอร์ริงตัน (Perrington, 1967, p. 87-A) ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียน และพบว่าประสิทธิภาพในการทำงานมีความแตกต่างกัน สาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีคุณสมบัติแตกต่างกัน ซึ่งทำให้ความสามารถในการทำงานแตกต่างกันด้วย เกี่ยวกับความพึงพอใจในครูใหญ่ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะครูใหญ่มีความเข้าใจในทัศนะของครูเป็นอย่างดี สามารถชี้แจงให้ครูเข้าใจในการทำงานของโรงเรียนได้

มอร์เฟท (Morphet, 1976, p. 67) ได้สรุปว่า หากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนและมีทักษะในการเป็นผู้นำสูงประกอบกับครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะทำให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในการวัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน จะมีลักษณะของงานที่ทำให้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมากที่สุดและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานด้วย ซึ่งนับว่าการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการได้เข้ามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการบริหารงาน การได้รับการยกย่อง การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพราะจะทำให้ครูมีกำลังใจในการทำงานอย่างจริงจังยิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่า งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

เวเลซ (Valez, 1972, p. 997-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ซึ่งผลวิจัยพบว่า

- 1) ผู้ที่ปฏิบัติไม่พึงพอใจกับปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล นโยบายการบริหาร ส่วนปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ
- 3) ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

วิกสตรอม (Vickstrom, 1971, p. 428-A) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ค กลุ่มตัวอย่าง

ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามประกอบ สัมภาษณ์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮอร์ชเบอร์ก ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการกระตุ้นของเฮอร์ชเบอร์ก ดังต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบที่สูง และมีโอกาส เจริญก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีผลสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือ เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และงาน ที่ทำอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าเป็นปัจจัยจำวน ส่วนปัจจัยจำวนของเฮอร์ชเบอร์ก ที่เกี่ยวกับการ บริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสำคัญระหว่างอาจารย์และชุมชนถือว่าเป็นตัว จำวนและเห็นว่าสภาพการทำงาน ที่มีผลสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ โรงเรียนเห็นว่าเป็นแรงจูงใจ

อาคม วัดไชสง (Vatthaisong, Arkom, 1982, p. 468-A) ได้วิจัยเรื่อง “เกิดความ พึงพอใจและไม่พึงพอใจการทำงานของครู – อาจารย์ในสถาบันการศึกษาคณะครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” โดยสำรวจทัศนคติจากกลุ่มตัวอย่างครู – อาจารย์ ในสถาบัน การศึกษาคณะครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 แห่ง จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า

1) สิ่งที่ทำให้ครู – อาจารย์มีความพึงพอใจ เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ นับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สิ่งที่ทำให้ครู – อาจารย์มีความไม่พึงพอใจ ได้แก่ เงินเดือน

2) ครู – อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการสอนเกินกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจ อย่างมากต่อความสำเร็จในการทำงานและสภาพการทำงานมากกว่าครู – อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี

3) ครู – อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการสอนเกินกว่า 10 ปี แสดงออก ให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครู – อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี

4) ความพึงพอใจในการทำงานที่มีอยู่เวลานี้ ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง เพศชายและเพศหญิง

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni, 1972, p. 191-207) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ในเขตการศึกษาต่างๆ ของโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจ

ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แจคสัน (Jackson, 1974, 492-502) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวความคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อองค์ประกอบทฤษฎีกระตุ้น-ค่าจูงของเฮิร์ซเบอร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการจำนวน 337 คน จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบแนวความคิดของผู้บริหารระดับกลาง และแนวความคิดของรองประธานกรรมการบริหารต่อปัจจัยกระตุ้น-ค่าจูง กับแนวความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เพื่อเปรียบเทียบแนวความคิดของผู้บริหารระดับกลาง แนวความคิดของรองประธานกรรมการบริหารต่อปัจจัยกระตุ้น-ค่าจูง ตามระดับงานของเขา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหาร เลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค่าจูง ซึ่งเป็นเรื่องยืนยันได้ว่าผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยกระตุ้น มากกว่าปัจจัยค่าจูง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยค่าจูงก็เป็นปัจจัยที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

สมิท (Smith, 1974, p. 1935-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิผลและไม่เกิดประสิทธิผล พบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นมี 15 ประการ แต่ประการที่สำคัญๆ ในอันดับแรกๆ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการโรงเรียน การวางแผนและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะกรรมการในโรงเรียนการสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียนและการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพ และด้านส่วนตัว

จอห์นสตัน และ บาวิน (Johnston & Bavin, 1973, p. 136-141) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทดสอบความพึงพอใจกับครูชายที่สอนโรงเรียนราษฎร์ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีวัตถุประสงค์ประกอบบางอย่างนอกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงานกับคนที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

- 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งเฮิร์ซเบอร์กถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กลับปรากฏว่า ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
- 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่า เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ

แรนดอล (Randall, 1986, p. 21-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการการศึกษาครูพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจ

ส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำตามความสามารถ ได้รับงานที่ทำหาย และการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

ฮัททิสัน (Hutchison, 1972, 4289-A) วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ครูใหญ่มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน
- 2) ผู้มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา
- 3) บุคลากรในสำนักงานและครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลในกลุ่มอื่น
- 4) ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กร คนงาน จะมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานมากกว่าคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในองค์กร
- 5) ลักษณะของงานที่ทำให้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ในทางตรงกันข้ามนโยบายการศึกษาของท้องถิ่นและการบริหารเป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจน้อยที่สุด
- 6) การให้ความช่วยเหลือในการแนะนำมีส่วนทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น
- 7) ปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยกระตุ้นของบุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะคล้ายคลึงกับคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมเอกชน

มอร์ตัน (Morton, 1986, p. 7062-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลขององค์ประกอบซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความก้าวหน้าในการทำงานของผู้จบปริญญาเอก ในปี ค.ศ. 1930-1973 โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมดแบ่งตามเพศ วิชาเอกที่จบการศึกษา และประเภทของอาชีพที่ทำ ตัวแปรคือ องค์ประกอบของความพึงพอใจซึ่งศึกษาตามความต้องการขั้นสูงขั้นต่ำ ตามทฤษฎีของเฮอรัลด์เชอร์ค และตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ยอมรับองค์ประกอบของความพึงพอใจในตนเองเดียวกัน ทั้งๆ ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกเหมือนกัน
- 2) กลุ่มตัวอย่างยอมรับว่า ความต้องการขั้นสูง จะมีอิทธิพลทางบวกกับสภาพความพึงพอใจ ในการทำงานมากกว่าความต้องการขั้นต่ำ แต่ขณะเดียวกันถ้าเห็นว่าความต้องการขั้นต่ำมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงานเช่นกัน
- 3) นโยบายการบริหารงานมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของงาน ทั้งเพศชายและเพศหญิง แต่เพศหญิงมีมากกว่า

- 4) สิ่งสำคัญที่ทำให้การทำงานก้าวหน้ามี 5 ประการ คือ
  - (1) ความเชี่ยวชาญสาขาวิชา
  - (2) ความมีชื่อเสียง
  - (3) การได้รู้จักคนมาก
  - (4) การเข้ากลุ่มกับเพื่อนได้
  - (5) จดหมายแนะนำตัว

## 2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย ดังกล่าวผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดกระบวนการบริหาร 5 ขั้น ตามแนวคิดของ กูนต์ และ โอดอนเนล (Koontz & O'Donnell, 1968, หน้า 47-50) มาเป็นกรอบการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การจัดบุคลากรลงสู่งาน (Staffing)
- 4) การอำนวยการ (Directing)
- 5) การควบคุมงาน (Controlling)

ตัวแปรต้น ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งและระดับการศึกษาของครูผู้สอน