

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการใช้วิธีการจูงใจครู ใน โรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน
2. การบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน
 - 2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาเอกชน
 - 2.2 หลักการในบริหารงานบุคคล
 - 2.3 การปฏิบัติงานของบุคลากรครู
3. ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
4. ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ
5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
6. วิธีการจูงใจ
7. กรอบวิธีการจูงใจ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานาน กล่าวได้ว่า เอกชนดำเนินงานก่อน
การศึกษาในระบบโรงเรียนของภาครัฐ คือ ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาซึ่งคงรุ่งเรืองและได้มีการ
พัฒนาการเรียนการสอนมาโดยตลอด สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2199 – 2231 และสมัย
กรุงรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2394 – 2411 ซึ่งเป็นยุคของการ
เผยแผ่ศาสนาควบคู่ไปกับการศึกษาความรู้ ผู้นำระดับสูงของยุคนั้นให้ความสนใจที่จะแสวงหา
ความรู้และวิทยาการทันสมัยต่าง ๆ ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งโรงเรียนเอกชน ที่จัดการศึกษาแบบ
การศึกษาสมัยใหม่ (แบบตะวันตก) โดยบาทหลวงฝรั่งเศสในสมัยสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้เข้ามาจัดตั้ง
โรงเรียนขึ้นหลายแห่ง และบางแห่งทรงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้วย มีตำราเรียนภาษาไทย

ใช้เป็นเล่มแรก คือ จินดามณี กิจการโรงเรียนของบาทหลวงเป็นการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบแบบประเทศตะวันตก สำหรับค่าเล่าเรียนส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งของตามแต่ผู้ปกครองจะนำมาให้ และได้ขยายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามความนิยมที่มีมากขึ้นตามลำดับ โรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นในระยะแรกและยังคงดำเนินกิจการอยู่จนถึงทุกวันนี้ ได้แก่ โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี (พ.ศ. 2408) โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (พ.ศ. 2413) โรงเรียนราชินี (พ.ศ. 2446) โรงเรียนเหล่านี้ถึงจะจัดตั้งมานานนับร้อยปีแล้วแต่ก็ได้รับความศรัทธาและความนิยมมาโดยตลอด เนื่องจากความมั่นใจในคุณภาพของการศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั่นเอง และรัฐริเริ่มที่จะสนับสนุนการศึกษาเอกชนในรูปแบบของเงินทุน บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์มีมาก่อนสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบบประชาธิปไตยใน พ.ศ. 2475 ต่อมาเมื่อประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ 2 ฉบับ คือ พ.ศ. 2475 และ พ.ศ. 2479 จึงได้ระบุว่า ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล และในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับต่อมา ๆ มา ก็ได้ส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประเทศชาติเป็นลำดับ (จารีต นองมาก. 2538 : 15)

การศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีประวัติอันยาว และได้มีการพัฒนารูปแบบและวิธีการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด สามารถแบ่งพัฒนาการของการศึกษาเอกชนได้ 5 ระยะ คือ (เพ็ญประภา แพงไทย. 2545 : 12)

ระยะที่ 1 ความอิสระของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2395 – 2461) ในช่วงนี้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินกิจการได้โดยไม่มีการควบคุม การที่รัฐไม่ได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนเอกชน ก็เนื่องมาจากสาเหตุทางการเมืองระหว่างประเทศที่ประเทศตะวันตกกำลังขยายอำนาจทางการเมือง หรือยุคจักรวรรดินิยม สิ่งที่รัฐดำเนินการในช่วงนี้คือการจัดตั้งโรงเรียนของรัฐและสนับสนุนโรงเรียนเอกชนของไทย

ระยะที่ 2 การควบคุมโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2461 – 2480) ระยะนี้รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 และ พ.ศ. 2479 สาเหตุสำคัญที่มุ่งควบคุมกิจการของโรงเรียนเอกชนก็เพื่อความมั่นคงของชาติเป็นหลัก เช่น ครูใหญ่ต้องมีวุฒิทางครู ครูที่สอนต้องมีความรู้ภาษาไทย ต้องสอนภาษาไทยและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี ความจงรักภักดีต่อชาติ

ระยะที่ 3 ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2480 – 2503) รัฐเริ่มการอุดหนุนการรับรองวิทยฐานะ และมีนโยบายเด่นชัดให้เอกชนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชาติเพิ่มมากขึ้น ในระยะนี้มีโรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมาก

ระยะที่ 4 การหยุดชะงักและการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2507 – 2518) รัฐได้มีนโยบายขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี ทำให้โรงเรียนของรัฐขยายตัวอย่างมากอันมีผลกระทบต่อภาระงานของโรงเรียนเอกชน แต่ด้วยรัฐบาลไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้เพราะปัญหาด้านงบประมาณและขาดแคลนครู ตลอดจนอาคารสถานที่ รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้ามาดำเนินการมากขึ้น ทำให้โรงเรียนเอกชนขยายตัวเพิ่มมากขึ้น พ.ศ. 2518

ระยะที่ 5 การแสวงหาแนวทางใหม่ (พ.ศ. 2518 – ปัจจุบัน) การประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 และ 2525 ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนอย่างมาก เพราะมีการควบคุมมาตรฐานเข้มงวดมาก มีการควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียนและต่อมาได้มีการผ่อนปรนตามนโยบายค่าเล่าเรียนลอยตัว อีกทั้งรัฐบาลได้ดำเนินการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งรัฐบาลจำเป็นต้องเร่งการขยายการจัดการศึกษาภาครัฐออกไป เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ โรงเรียนเอกชนเองจึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

คำว่า การศึกษาเอกชน ได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางมากตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2515 ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนขึ้นแทนกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา โดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ทำให้ เรียกโรงเรียนราษฎร์ว่า โรงเรียนเอกชนและสถานศึกษาเอกชนมากขึ้นเป็นลำดับจนถึงปีเฉลิมฉลองครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ จึงเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา

แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว
2. โรงเรียนเอกชนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ลงทุนจัดการศึกษามากขึ้น โดยเพิ่มปริมาณการผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพของชุมชนท้องถิ่น
4. ครูโรงเรียนเอกชน พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย
5. ครูโรงเรียนเอกชนได้รับสวัสดิการและขวัญกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ

6. นักเรียนโรงเรียนเอกชนได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งทางด้านจิตใจสังคม สติปัญญา สุขภาพพลานามัย และด้านประกอบอาชีพ

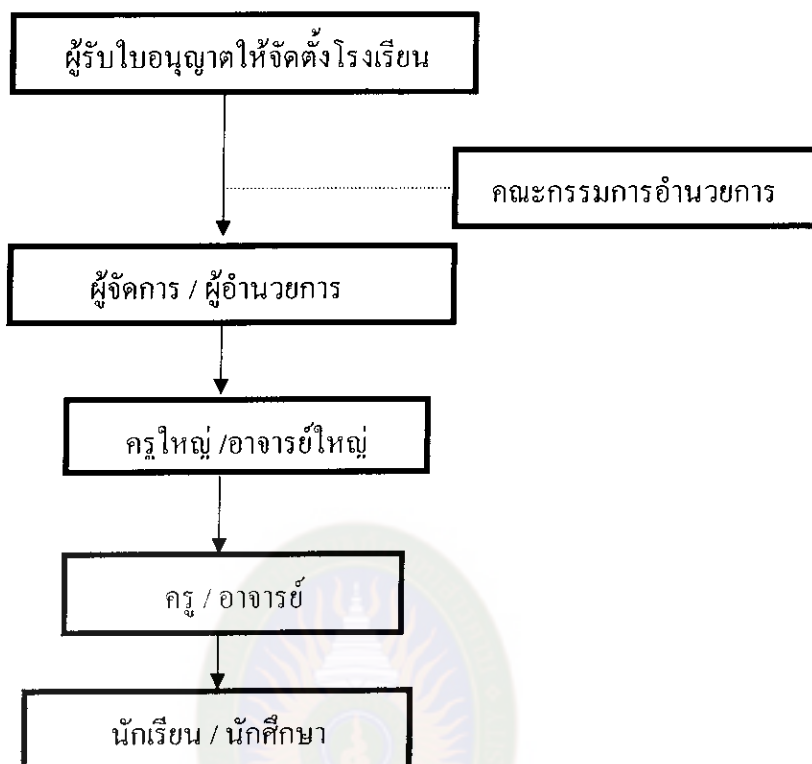
การบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน

ความเป็นมาของการศึกษาเอกชนและการบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดขึ้น โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารหลักที่เป็น คน (Man) ทูนทรัพย์ (Money) และวัสดุ (Material) ของภาคเอกชนการจัดตั้งก็เพื่อวัตถุประสงค์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น สำหรับองค์ประกอบของการศึกษาเอกชนมี ดังนี้

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคล กรณีที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการก็จะดำเนินการในฐานะของเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าวมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เจ้าของ ผู้จัดการ
2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่บุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณจะได้มาจากเอกชนเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นการจัดเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มมิได้ให้บุคคลทั่วไป
4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในการนี้หากผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คน ขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะได้ชื่อว่าสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

โครงสร้างการบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน

การบริหาร โรงเรียนเอกชนนั้น ได้พัฒนาการบริหารให้สอดคล้องกับยุคสมัยตลอดมา ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้การศึกษองเอกชนได้มาตรฐาน มีคุณภาพ การบริหารการศึกษาเอกชนในสมัยเริ่มต้นนั้น ยังไม่มีรูปแบบและโครงสร้างที่ชัดเจน แต่จะมีลักษณะเป็นงานที่ง่าย ๆ ปัจจุบันเมื่อมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีหน้าที่ กำกับดูแลโรงเรียนเอกชน ได้กำหนดโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเอกชนให้เป็นลักษณะเดียวกัน รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน
ที่มา : พัชรา จongsศิริกุล (2546 : 13)

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนจะมีตำแหน่งเป็นประธานของคณะกรรมการอำนวยการ สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรืออาจารย์ เป็นเพียงตำแหน่งที่เรียกกันในโรงเรียนเท่านั้น สำหรับชื่อที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 คือ ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ดังแสดงในแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจ

ที่มา : วีระ รุญเจริญ (2546 : 68)

งานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานงบประมาณ ของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหาร จัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิด คุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

การบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงาน บุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลัก ในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการให้บริการการศึกษา ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการ บริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของ บุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักการในการบริหารงานบุคคล

ตามทฤษฎีการบริหารองค์กรของศาสตร์สาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจ การ บริหารรัฐกิจ หรือการบริหารการศึกษา ถือว่า “คน” คือปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน องค์กร

ใดมีกำลังคนที่มีคุณภาพ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ระบุขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้พอสรุปได้ดังนี้

สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน การบริหารงานบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญหนึ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นหากโรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณภาพด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544 :12) กล่าวว่า โรงเรียนเอกชนมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคลากร และมีอำนาจในการตัดสินใจ

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544 : 19) กล่าวว่า ปัญหาที่มาจากโรงเรียนเอกชน พบว่า บุคลากรและครูในโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งมีวุฒิต่ำ และหรือได้รับเงินเดือนไม่เต็มวุฒิ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ครูโรงเรียนเอกชนขาดความมั่นคงในอาชีพ โรงเรียนขาดแคลนปัญหาการขาดแคลนครูบางสาขาวิชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการศึกษาเอกชนในภาพรวม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 6) ได้ระบุความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการ หรือดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานและให้บุคคลได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 38) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ฝึกอบรมให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

พัชรา จงศิริกุล (2546 :18) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลในหน่วยงานทั่ว ๆ ไป ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถนำมาประยุกต์กับโรงเรียนได้เป็นส่วนใหญ่ แตกต่างกันที่ขั้นตอนของการบริหารบุคลากรซึ่งบางขั้นตอนโรงเรียนมีอำนาจในการจัดการได้โดยตรง เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียน การให้พ้นจากตำแหน่งหรือเรื่องอื่น ๆ ซึ่งอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในอำนาจของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ดังนั้นการบริหารงานที่สำคัญของโรงเรียนเอกชนก็จะให้ความสำคัญในเรื่อง พัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานโรงเรียน

จากที่ตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล ขณะที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการ คือเพื่อให้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย เพราะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจปฏิบัติได้สำเร็จรวมทั้งเป็นแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าของตนเองไปสู่การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ได้ต่อไป

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา มีหลักและแนวทางที่ควรปฏิบัติดังนี้

1. มุ่งประโยชน์ขององค์กรและผู้รับบริการ ได้แก่การยึดถือหรือมุ่งไปสู่ ผลประโยชน์ ความสำเร็จ ความมั่นคง และศักดิ์ศรีขององค์กร ในทางการศึกษาได้แก่ โรงเรียนหรือสถานศึกษาหรือหน่วยงานการศึกษา และผลประโยชน์ของผู้รับบริการทางการศึกษาได้แก่ ผู้เรียน ประชาชน ชุมชนและสังคม
2. เกลี้ยและกระจายพลัง ได้แก่การกระจายกำลังและศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรหรือหน่วยงานหรือสถานศึกษา ให้เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกันในกลุ่มผู้รับบริการ ไม่ให้ผลประโยชน์จากการบริหารบุคลากรไปกระจุกอยู่ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ยึดกฎหมายและระเบียบ ได้แก่การยึดถือกฎเกณฑ์หรือระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการบังคับในการปฏิบัติ ถือเป็นอำนาจที่ทุกคนต้องยอมรับและปฏิบัติตาม มีทั้งที่เป็นกฎหมายของบ้านเมือง และกฎระเบียบหรือข้อกำหนดของโรงเรียนหรือหน่วยงาน
4. สุจริตและโปร่งใส ได้แก่การดำเนินงานด้วยจิตใจที่ไม่แสวงประโยชน์ส่วนตนหรือส่วนบุคคล ไม่แอบแฝงใช้ระเบียบกฎหมายหรือกลวิธีเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และการดำเนินการต่าง ๆ ต้องโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
5. มีความเสมอภาค ได้แก่การใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกับทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงาน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องในทุกโอกาสและทุกสถานที่
6. สร้างสรรค์พัฒนา ได้แก่การยึดมั่นในเป้าหมายที่มุ่งสร้างสรรค์พัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานไปพร้อมกัน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ในก้าการพัฒนาบุคลากร ต้องคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามภารกิจ รวมทั้งความก้าวหน้าในชีวิตส่วนตัว และในสังคมของแต่ละคน

7. ใช้คนให้เหมาะกับงาน ได้แก่การมอบหมายหรือสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความถนัด ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และความเหมาะสมด้านอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของงานและความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ

8. สร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่การให้ความสำคัญเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน สร้างเสริมความมั่นคงในด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพแก่บุคลากรอย่างเสมอภาคและยั่งยืน

9. สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่การสร้างจิตวิญญาณให้บุคลากรทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเกิดความพอใจ ชื่นชม รักและรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความซื่อสัตย์และเสียสละเพื่อองค์กรหรือหน่วยงานด้วยความจริงใจ

10. สร้างคน ได้แก่การพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นผู้นำตำแหน่งต่าง ๆ ในช่วงต่อไป นักบริหารที่สายตาไกลย่อมสร้างคนเตรียมรับอนาคต ผู้บริหารต้องไม่ “หวงวิชา” ไม่ “ผูกขาด” หรือทำดีทำเด่นแต่เพียงตนเอง ต้องให้โอกาสคนรุ่นน้องได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมสนับสนุนให้คนรุ่นน้องได้ก้าวหน้า

สภาพการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในเชิงธุรกิจศึกษา โรงเรียนไม่สามารถวางแผนอัตรากำลังคนได้อย่างมีแบบแผน เช่น โรงเรียนรัฐบาล เพราะโรงเรียนจะบรรจุครูเข้าทำงานมากเกินไปปริมาณงานที่ทำอยู่ไม่ได้ และนอกจากนี้จำนวนครูจะต้องสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ด้วยในการสรรหาและการคัดเลือกก็เช่นกัน โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงเรียนได้อย่างทางราชการ เนื่องจากการรับสมัครนักเรียนได้ช้ากว่าสถาบันของรัฐ จึงกำหนดการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานไม่ได้ชัดเจนแน่นอน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้ได้ครูที่ไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน และเข้ามาอยู่ในองค์กรไม่ได้นานตามที่โรงเรียนต้องการ แม้ว่าบางครั้งจะได้ครูที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน แต่ต้องลาออกไปเพราะต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน ประกอบกับฐานะทางการเงินของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มักจะไม่มั่นคง เพราะโรงเรียนไม่ได้เงินอุดหนุนจากทางรัฐบาล เงินที่ใช้ดำเนินการจะได้มาจากค่าธรรมเนียมการเรียนของนักเรียนเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการส่งครูไปพัฒนา ฝึกอบรม หรือจัดสวัสดิการให้กับครูจึงไม่เท่าเทียมภาครัฐบาล ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงานที่คนปฏิบัติอยู่ จึงลาออกจากองค์กรไปในที่สุด ทำให้โรงเรียนต้องรับครูใหม่เข้ามาปฏิบัติงานแทนแทบทุกปี ซึ่งเป็นผลทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเป็นปัญหาต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนอย่างยิ่ง

ในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สรุปได้ว่า เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมี

งบประมาณให้เพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดีมีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่จะบริหาร งานจะบรรลุผลดีสมความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่น ๆ ก็จะลดน้อยลง ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลยุ่งยากนั้นก็น่าจะเป็นเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งมีชีวิตจิตใจซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด

การปฏิบัติงานของบุคลากรครู

การปฏิบัติงานของครูนั้นเป็นบทบาทสำคัญของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็ นสถาบันใดก็ย่อมมีกฎเกณฑ์หรือแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ห้องค์การนั้น ๆ สามารถ ดำเนินการไปได้และสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของตน บุคลากรครูมีความจำเป็นต้อง อาศัยหลักการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตน ในที่นี้ขอเสนอแนวทางการปฏิบัติงาน ของครู 3 ด้าน

1. การปฏิบัติงานของครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ บทบาทหน้าที่ใน การปฏิบัติงานของครูได้มีกำหนดไว้อย่างชัดเจนจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการแห่งชาติ. 2542 : 27 – 30) ได้รับอนุมัติหลักการจากคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุม เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 หมวด 7 มาตรา 52 – 57 ที่กำหนดไว้ว่า ครูและ ผู้บริหารการศึกษาซึ่งทำหน้าที่จัดการศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาแล้วแต่กรณีโดยมีบทบาทการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้

มาตรา 52 ให้กระทรวง ส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพ ชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้ง บุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการ พัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตาม

มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา อื่นทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด

การจัดให้มีวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด

ความในวรรคสองไม่ใช้บังคับแก่บุคลากรทางการศึกษาตามอัตราศึกษาตามมาตรา 18(3) ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษาและวิทยาการพิเศษทางการศึกษา

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่คณาจารย์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญา

มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น สำหรับข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จากข้อกำหนดดังกล่าว ครูจึงต้องพัฒนาบทบาทและเพิ่มหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตน โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบของกระบวนการสอนให้ทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัวของนักเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งของสถานศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาชุมชนและจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของชุมชนอีกด้วย นอกจากนี้ครูยังต้องเป็นผู้มีความสามารถในการวิจัยเพื่อนำข้อมูลจากการวิจัยไปปฏิบัติกระบวนการเรียนการสอนและปฏิรูปชุมชนต่อไป

2. การปฏิบัติงานของครูตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยจรรยา มารยาท วินัย และหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือครู โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2536 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 84) ดังนี้

- 2.1 ทำการสอน อบรมนักเรียน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ
- 2.2 เอาใจใส่ในการสอน ปรับปรุงการเรียนการสอนให้สม่ำเสมอ
- 2.3 ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย
- 2.4 อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรมค่านิยม เอกลัทธิไทย
- 2.5 เอาใจใส่การปฏิบัติงานในหน้าที่สม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหน้าที่การงาน
- 2.6 ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.7 ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียนและคู่มือการเรียนการสอน

บทบาทหน้าที่ของครูซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแห่งชาติ (สช.) กำหนดไว้ ได้เน้นการปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อการศึกษาของศิษย์ รวมถึงการดำรงไว้ซึ่งความประพฤติที่ดีงาม

3. โครงการพัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ครูสภาในฐานะที่เป็นองค์กรวิชาชีพครู ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เมื่อปี 2537 และได้พิมพ์เผยแพร่ไปยังสถานศึกษา ครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศใช้เป็น “เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของกระทรวงศึกษาธิการ” (วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2539) และให้แต่ละกรมที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูในสังกัดตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2540

คุรุสภาจึงได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพของครู เพื่อให้ครูได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง และให้ผู้บริหารประเมินครู โดยได้จัดทำระดับคุณภาพของครู (NTQ : National Teacher Qualification) ซึ่งมีสาระครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติตน และได้นำเสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู คณะกรรมการข้าราชการครู ได้มีมติให้นำระดับคุณภาพของครู (NTQ) ไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาข้าราชการครู เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2541 ครูที่จะพัฒนาตนเองให้มีระดับคุณภาพสูงขึ้น สามารถทำได้โดยการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา ซึ่งเป็นการฝึกพัฒนาไปทีละขั้น จนสามารถเป็นครูมืออาชีพ ตามระดับคุณภาพของครู ดังนี้

ระดับ 1 ครูปฏิบัติการ

เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยยังต้องอาศัยการชี้แนะ การสั่งการ รูปแบบจากผู้อื่น หรือ คำสั่ง เอกสาร แบบแผนต่าง ๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามแบบแผนนั้น ๆ ให้สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายปลายทางเป็นลำดับรอง

การสอนมุ่งเน้นเนื้อหา ผู้สอนเป็นผู้บอกความรู้ สอนตามแผนที่กำหนด กิจกรรมทุกอย่าง ตัดสินใจโดยครู มีสื่อเน้นความรู้ความจำ ประเมินผลโดยเน้นการทดสอบ เกิดผลต่อผู้เรียนในด้านความรู้ความจำเป็นส่วนใหญ่ ผลงานของผู้เรียนเป็นแบบเดียวกันตามที่ครูกำหนด รายงานผลเป็นภาพรวมของผู้เรียนทั้งชั้น

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับตนเอง เน้นความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าเป้าหมายของงานหรือผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ

ระดับ 2 ครูชำนาญการ

เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการพัฒนาไปสู่ความสามารถในการคิดเอง ทำเอง ตัดสินใจเองได้ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำ รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานไปที่ผู้รับบริการ แต่ยังไม่มีการดำเนินการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

การสอนมุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจ มีตัวอย่างมากขึ้น คัดแปลงแผนสื่อ ให้เหมาะสมกับสภาพจำกัดต่าง ๆ ได้ มีอุปกรณ์มากขึ้น แต่มีรายละเอียดแตกต่างกัน รายงานผลเป็นกลุ่ม

เป้าหมายในการพัฒนา คำนึงถึงความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ให้มีความสำคัญต่อกระบวนการและเน้นผลที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้รับบริการเท่า ๆ กัน

ระดับ 3 ครูเชี่ยวชาญ

เป็นครูที่ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สร้างสรรค์งาน คิดและตัดสินใจได้เอง จัดลำดับความสำคัญของงานได้ เน้นการพัฒนาผู้เรียน เป็นสำคัญ

การสอนมุ่งเน้นกระบวนการคิด ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ส่วนใหญ่ครู ใช้คำถามมากขึ้น ถามหาวิธีการ มีแผนการสอนที่พัฒนาขึ้นเอง จัดทำเองได้เหมาะสมกับผู้เรียน เป็นรายบุคคล ใช้สื่อเน้นกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น คำตอบของผู้เรียนหลากหลาย เกิดจากการแสวงหาและสรุปความรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายของครู กล้าคิด กล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้รับบริการอย่างรอบด้าน สมดุล ทั้งถึง และเสมอภาค

ระดับ 4 ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

เป็นครูที่ดำเนินงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงบุคคลอื่น องค์กรประกอบอื่น ๆ ที่จะได้รับ ประโยชน์จากการปฏิบัตินั้น ๆ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความเป็นเอกภาพในทุก ๆ ด้าน ทุกองค์ประกอบต่าง ๆ นั้นได้

การสอนมุ่งเน้นการพัฒนาจริง ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียน กิจกรรมและสื่อสอดคล้องสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อพัฒนาการและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้โอกาสในการแสดงออกอย่างอิสระ ผลงานของผู้เรียนแตกต่างกันตามกระบวนการเรียนการสอนที่เลือก

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้รับบริการ และการพัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาสังคม

ระดับ 5 ครูผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นครูที่ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ บนพื้นฐานของผลพัฒนาทางบวกอย่างเท่าเทียมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างความเป็นเอกภาพของงาน และกลุ่มบุคคลทั้งหมด รวมทั้งความสมดุลของสิ่งแวดล้อม

การสอนมุ่งเน้นการค้นหา สร้างความรู้ร่วมกันกับผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้วางแผนการเรียนและกำหนดหลักสูตรของห้องเรียนเกือบทั้งหมด ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและการสอนของครู ใช้สื่อหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนตามความสนใจ และความถนัดอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้ผู้เรียน และเพื่อนครู เป็นผู้นำคิดเองพัฒนาเองได้รอบด้านอย่างยั่งยืน เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้เกิดการสร้างและพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวร มีเกียรติภูมิเป็นตัวอย่างได้ทั้งด้านวิชาชีพ และชีวิตส่วนบุคคล

การจูงใจ

1. ความหมายของการจูงใจในการทำงาน

มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 111 – 112) ความหมายทางจิตวิทยา การจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ชั่วๆ ให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม

1.1 ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

1.2 ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

1.3 ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

1.4 ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

1.5 ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็จะเกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

1.6 การแสดงออกของความ ต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

1.7 ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

1.8 แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

1.9 พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อให้ขึ้นเงินเดือน ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่น

พนัส หันคาคินทร์ (2542 : 130-131) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือระบบขององค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ทองใบ สุดซารี (2543 : 219) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

อุคร หานามชัย (2546 : 13) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงกิจกรรมที่ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนจัดขึ้น เพื่อกระตุ้น ชักจูง หรือน้อมนำให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะทำให้งานหรือกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ

จากความหมายต่าง ๆ ที่ยกมาพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือภายในเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างในถึง อุคร หานามชัย 2546 : 13) กล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานว่า

- 2.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
- 2.2 ส่งเสริมและสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยสามัคคี
- 2.3 สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
- 2.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
- 2.5 ช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกาย และใจในการทำงาน

8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทองใบ สุกซารี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจ พอใจที่จะทำงาน

ทงซัย ลภรัตน์วิทยา (2544 : 11) ได้กล่าวถึงการจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหาร ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยังอาจเป็นอันตรายต่อหน่วยงานหากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุอันตรายในการปฏิบัติงาน การจูงใจ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษ เพราะสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ครูโรงเรียนเอกชนได้รับส่วนใหญ่แล้ว ด้อยกว่าครูรัฐบาล ไม่เช่นนั้นแล้วบุคลากรเหล่านั้น โดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถจะอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้ไม่นานเท่าที่ต้องการ นำมาซึ่งความล้มเหลวในการจัดการศึกษาเอกชนได้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ธรรมชาติที่ติดตัวมนุษย์ซึ่งทุกคนมี คือ ธรรมชาติทางร่างกายและทางด้านจิตใจ แต่เมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่า มีความแตกต่างกันในความเหมือนกันอันเนื่องมาจากพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม (สมใจ เขียวสศ. 2536 : 36)

ทฤษฎีการจูงใจ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 91) คือ

1. **กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ** (Content Theories of Motivation) ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy Needs Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 's E.R.G. Theory) ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y)

ของแมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) และทฤษฎี การจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของแมคเคิลเลนด์ (David c. McClelland)

1.1 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับบราฮัม เฮช มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

1.1.1 สมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ ที่มีผลต่อการจูงใจว่า (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2541 : 23-25)

- 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องไม่มีทางบรรลุได้หมดเมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว บุคคลจะมีความต้องการใหม่ขึ้น
- 2) พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น
- 3) ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับชั้นจากต่ำสุดไปหาชั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองชั้นความต้องการชั้นหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในชั้นถัดไป

1.1.2 ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดเป็นแนวคิดลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับชั้นดังต่อไปนี้

- 1) Physiological Needs ความต้องการทางร่างกาย ในพื้นฐานการดำรงชีพประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ อากาศ เป็นต้น
- 2) Safety and Security Needs ความต้องการความปลอดภัย เป็นขั้นความต้องการต่อความตอบสนองทางกาย คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกาย ทรัพย์สิน
- 3) Belonging and Social activity Needs ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมในสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ
- 4) Esteem and Status Needs ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่เป็นความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการมีชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น
- 5) Self – realization and Fulfillment ความต้องการสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยังเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคิดเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมักออกมาในรูปแบบของแรงจูงใจ

1.2 ส่วนทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” The two-Factor Theory พบว่า มีมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือ มิติหนึ่งเริ่มจากความไม่พอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่มีความไม่พอใจ มีรายละเอียดดังนี้ (ทองใบ สุคชาริ. 2543 : 206)

1.2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงาน โดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จในชีวิต (Achievement)
- 2) การยอมรับ (Recognition)
- 3) ลักษณะของงาน (Work Itself)
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 5) ความก้าวหน้า (Advancement)
- 6) การเติบโต (Growth)

1.2.2 ปัจจัยก้ำจุน (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานในองค์การ คือ มีองค์ประกอบจากสภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่

- 1) การนิเทศ (Supervision)
- 2) นโยบายขององค์การ (Company Policy)
- 3) สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (Interpersonal Relation : Superior)
- 4) สภาพการทำงาน (Working Conditions)
- 5) เงินเดือน (Salary)
- 6) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation : Peers)
- 7) ชีวิตส่วนตัว (Factor in Personal Life)
- 8) สัมพันธภาพกับลูกน้องงาน (Interpersonal Relation : Subordinate)
- 9) สถานะของอาชีพ (Status)

10) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)

แนวความคิดของ เฮอริชเบอร์ก เมื่อเทียบกับทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ แล้วพบว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพ เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการในขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวังความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการขั้นต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองเหมาะสมก็จะมีความสุข หรือชอบในงานที่ทำ ไม่ได้แสดงว่าทุ่มเท เหมือนกับการที่มีแรงจูงใจ ที่ได้ทำงานท้าทายตามที่ปรารถนา แรงจูงใจที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางในการทำงาน

1.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ได้เปรียบเทียบ

แนวความคิดในการควบคุมงานในเรื่อง The Human side of Enterprise ซึ่งแนวทางบังคับบัญชาที่ผู้บริหารแต่ละบุคคลใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อ และการรับรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาว่าเป็นอย่างไร และจะดำเนินการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่สนะและความคิดเห็นของผู้บริหารเอง ส่วนเพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529 : 46) ได้เปรียบเทียบลักษณะของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ดังนี้

1.3.1 ข้อสมมุติฐาน 4 ประการของทฤษฎี X ที่ผู้บริหารกำหนด คือ

- 1) ภายในจิตใจของคนโดยทั่วไป จะไม่ชอบทำงานและหากมีโอกาสเป็นไปได้ก็จะหลบเลี่ยงงาน
- 2) เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน ต้องบังคับ ควบคุมหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ
- 3) คนจะไม่ยอมรับผิดชอบ หรือต้องการลดความรับผิดชอบลง และแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบจากคนอื่น เมื่อมีโอกาสอำนวยให้
- 4) คนส่วนมากจะเห็นความสำคัญทางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงาน และจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

1.3.2 ข้อสมมุติฐานในด้านทฤษฎี Y 4 ประการ คือ

- 1) คนสามารถที่จะมองการทำงานว่าเป็นเรื่องธรรมดาเช่นกับการพักผ่อนและการเล่น
- 2) คนทุกคนจะดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากได้ให้คำมั่น
- 3) คนเรารู้จักดีสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับ หรือแสวงหาความรับผิดชอบ

4) การมีความคิดสร้างสรรค์ คือความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดี จะมียู่ในคนทุกคน และไม่ได้เจาะจงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

อัคร หานามชัย (2546 : 18) เป็นท่านหนึ่งที่ได้แสดงเปรียบเทียบทฤษฎีของ มาสโลว์เฮิร์ซเบอร์ก และแมคเกรเกอร์ว่า ทั้งสามทฤษฎีให้ความเข้าใจเรื่องความต้องการหรือแรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วทั้งสามทฤษฎี นับว่ามีความสัมพันธ์กันมาก มาสโลว์อธิบายว่ามนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจตามทฤษฎี Y เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน ถ้าพิจารณาความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ (Maslow's Higher-Level Needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความสำเร็จ ก็เป็นความต้องการระดับสูง และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ มีพื้นฐานความคิดว่า คนทำงานต้องการความพึงพอใจในการมีชื่อเสียงและความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การคิดและการสร้างสรรค์การบังคับและควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจระดับสูงเช่นกัน

ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของสามทฤษฎี เป็นตัวกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ได้อย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์กันและมีลักษณะเหมือนกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่มี ในแต่ละขั้นของความต้องการ

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation) ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อค (Edwin A. Locke) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของพอร์ดเตอร์ และลอเลอร์ (The Porter- Laler Motivation Model) เป็นต้น

2.1 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อค (Edwin A.Locke) มีหลักการ คือ

2.1.1 ตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่าการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives- MBO) ก็จะเป็นหนึ่งในแนวความคิดดังกล่าว

2.1.2 เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะที่ทำหาย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย โดยเป้าหมายที่ยากต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง

2.1.3 การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการตั้งเอง ย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วรูม หรือทฤษฎีวี (VIE) ซึ่งมีแนวความคิด 3 ประการ คือ

2.2.1 จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึงระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ หรือเรียกว่า ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทศนคติ ซึ่ง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่เกิด

2.2.2 ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น ผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดี จะได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.2.3 ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

2.3 ตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ เป็นตัวแบบสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพอใจ (Satisfaction) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของเฮิร์ซเชเบอร์ก ที่เน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนการจูงใจตามแนวคิดของพอร์เตอร์และลอเลอร์ ที่เรียกทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Porter and Lawler's Model) มีความเชื่อว่า ผลตอบแทนมี 2 แบบ คือ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 116)

2.3.1 ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

2.3.2 ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน

3. กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation) ได้แก่ ทฤษฎีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าของธอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 126) กล่าวว่า เกลเลอร์แมน (Gellerman) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากงาน และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 127) กล่าวถึง แนวคิดความปรารถนา 4 ประการของโทมัส (thomas's four wishes) ว่า

1) ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety wishes) หมายถึงการที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ ไม่กังวลที่จะถูก ถอน

แก๊ง มีความปลอดภัยทั้งต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่

2) ความปรารถนาให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem wishes) เห็นความสำคัญของตนเอง ได้รับการแสดงออกและยกย่องด้วยสุจริตใจ

3) ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and Love wishes) โดยได้รับการสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ให้เกิดขวัญและความพอใจในความสำเร็จของงาน

4) ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ๆ (Cognitive wishes) เป็นธรรมชาติที่คนอยากรู้ อยากรู้อะไรใหม่ เป็นการเร้าให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

บาร์นาร์ด (Barnard, 1979 : 142-149 ; อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง, 2537 : 10) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ดังนี้

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้เห็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทนหรือเป็นรางวัล

2) สิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสของบุคคล ไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น

3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ

4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงผลมี การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5) ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันที่ดีและพอใจในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน

6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการ มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

8) สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมั่นคงในการทำงาน

จากแนวความคิดของบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจโดยเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและโอกาสหนึ่ง สิ่งแวดล้อมและสัมพันธ์ภาพทางจิตใจอีกส่วนหนึ่ง

สรุปว่าแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ วิธีการจูงใจที่เน้นเนื้อหา วิธีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ และการเสริมแรงของการจูงใจ โดยทุกวิธีไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเน้นเนื้อหา กระบวนการ การเสริมแรงจูงใจล้วนมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการกระตุ้น ปลุกเร้า โน้มนำให้คนได้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อแสดงพฤติกรรมให้งานสำเร็จผล และเกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์นั่นเอง

วิธีการจูงใจ

1. ลักษณะการจูงใจ

วิธีการจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ของบุคคลในองค์การ จำแนกออกได้หลายลักษณะ คือ (อุคร หานามชัย, 2546 : 22)

1.1 การจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

1.2 การจูงใจในรูปของความรู้สึกที่พอใจ ซึ่งเป็นการจูงใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวเงินแต่อย่างใด แต่เป็นการจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ จึงนับเป็นปัจจัยภายใน เช่น Job Satisfaction ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบเพิ่มความท้าทายในงาน เพื่อผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้น ซึ่งจะประสบผลสำเร็จและก้าวหน้าในชีวิต

1.3 การจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมกรรมการบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม

2. ประเภทของแรงจูงใจ

การจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2538 : 63-64)

2.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา ด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or learn something for its own sake) บุคคลที่มีการจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจและยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงอันดับที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำทายเป็นต่องสิ่งนั้น

2.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมาย และนำไปเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลโดยทั่วๆ ไป เช่น ดิ้นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์ที่เพิ่มขึ้นการไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดมุ่งหมาย อาจเป็นสิ่งของ รางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้นรางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือการสอบตก การถูกทำ-โทษ ตีเตือน เป็นต้น

3. การจูงใจที่ใช้ในองค์การ

การจูงใจที่ใช้ในองค์การ 2 แบบ ได้แก่ (หลุย จำปาเทศ. 2539 : 98-102)

3.1 การจูงใจแบบอิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้ว ว่าถ้าปฏิบัติตามจะให้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตาม/ปฏิบัติไม่ได้จะ ได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลังการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

3.1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ

3.1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป

3.1.3 ควรตอบสนองทันที

3.2 การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อนมี 2 ประเภทคือ

3.2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เชื่อมเขียนยามป่วยไข้ให้ รางวัลไม่บอกล่วงหน้า

3.2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

4. วิธีการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 :136) ได้กล่าวถึงวิธีจูงใจ ไว้ดังนี้

4.1 การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคล ถือว่าบุคคลคือผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและ ลงโทษเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

4.2 การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน มีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจ อันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

4.3 การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ ก็จะลดการควบคุมลง

4.4 การดำเนินการ โดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการจูงใจ โดยการวางผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4.5 การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพอใจ ต่อพนักงานเอง โดยจูงใจการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นและมี ส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และทำทีในการเป็นพวก พ้องเดียวกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน คิดหาวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กำหนด วัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะก่อให้เกิดความรัก

ความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน การจูงใจวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

สรุปว่าวิธีการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ วิธีการจูงใจภายใน และวิธีการจูงใจภายนอก การจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ต่อบุคคลที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางอารมณ์ ในหน่วยงานต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไป ต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

กรอบวิธีการจูงใจ

การปฏิบัติกิจกรรมวิธีการจูงใจ ได้กำหนดแนวทางในปฏิบัติกิจกรรม โดยศึกษาแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม โดยการศึกษาแนวคิดและวิธีการจากนักวิชาการต่อไปนี้

1. การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของบุคคลที่แมคเคลแลนด์ (Mc Clelland, 1960 : 11) ได้สรุปไว้ว่า สิ่งที่จูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และยังพบว่า ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่ คนที่ใช้ความสามารถพอสมควร ชอบทำงานที่เป็นปัญหา และชอบมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งบริหาร และลักษณะผู้บริหารที่ชอบงานในหน้าที่นี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือ หรือเครื่องจักรในการทำงาน เป็นคนเกียจคร้านต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจเขาเอง

ไมเยอร์ (Myers, 1970 : 124 : อ้างในถึงทองชัย ลาภรตน์วิทยา, 2544 : 28) เสนอความคิด เรื่องการวางเป้าหมายของงานทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบายถึงลักษณะเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะดังนี้

- 1.1 งานควรสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงมีความหมายสำหรับผู้ทำ
- 1.2 งานนั้นต้องสามารถวางแผน และวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

1.3 เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานต้องมีลักษณะ
ดังนี้

1.3.1 คนทำงานมีส่วนตั้งเป้าหมาย

1.3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง

1.3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตรงความรู้ ความสามารถ

1.3.4 งานนั้นเป็นงานที่ทำหาย

1.3.5 งานนั้นสามารถทำได้สำเร็จ

มิเชล (Michael. 1990 : 398 ; อ้างในถึงทองชัย ตาภรัตน์วิทยา. 2544 : 29)

กล่าวถึงการตั้งเป้าหมายว่าเป็นสิ่งควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็นคุณภาพในระดับที่กำหนดไว้ หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอน หรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยประการหนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรม และเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสม ซึ่ง นกคต เวชสวัสดิ์ (อ้างในถึงอุทร หานามชัย.

2546 : 26) ได้เรียบเรียงมาจาก Leadership Development ของ จอร์จ ชินน์ (George Shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการทำงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จ และเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์ ได้ถอดความจากมอร์ติเมอร์ เพนเนิร์ก กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจ และชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้น หรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดในเมื่อเป็นสิ่งที่เป็นเหตุผล และเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติประกอบด้วยความต้องการและความสนใจของส่วนรวมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะตั้งก
ใช้ศิลปะในการบริหารหลายประการ โดยเริ่มจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน โดยยึดหลัก
ประชาธิปไตยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
จุดมุ่งหมายงานและจุดมุ่งหมายขององค์กร และเมื่อประสบผลสำเร็จก็ให้การแบ่งปัน
ผลประโยชน์ร่วมกัน การบริหารดังกล่าวเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิดและ
แสดงออกเพื่อให้เกิดการจูงใจสามารถใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานต่ำได้ดี
ความสัมพันธในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร โรงเรียนพึงเอาใจใส่และ

เสริมสร้างให้เกิดขึ้น เพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีในหน่วยงาน ครุมีความรักใคร่สามัคคีกัน ประสานงานกันเป็นอย่างดีในหน่วยงานทุกคนมีความเป็นกันเอง มีความพึงใจในการการทำงาน มุ่งผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก ทำให้งานสำเร็จด้วยดีตามเป้าหมายด้วย

2. การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร

การลงโทษคือการให้สิ่งนำหลักเลียงแก่บุคคล เช่น การตี การดูค่า การจำคุก ฯลฯ หรือการถอดถอนสิ่งที่บุคคลชอบออกไป เช่น ถูกปรับเงินถูกตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน เสียสิทธิบางอย่างที่เคยมี เป็นต้น สิ่งดังกล่าวนี้ช่วยลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นก่อนการลงโทษได้ ถ้าลดไม่ได้ก็ไม่ใช้การลงโทษ

2.1 การลงโทษมีผลดีหลายประการดังนี้

2.1.1 ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลงทันทีในเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตนเองหรือผู้อื่น การลงโทษด้วยความรุนแรงอย่างเพียงพอ จะสามารถทำให้หยุดพฤติกรรมเช่นนั้นได้ทันที

2.1.2 การทำโทษที่ทำให้ผู้ถูกลงโทษสามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่า พฤติกรรมใดที่ไม่ควรกระทำ การปล่อยให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และพึงประสงค์เป็นไปโดยหวังจะให้เรียนรู้เองในที่สุดนั้น บางครั้งทำให้กลายเป็นนิสัยที่แก้ยากในที่สุด

2.1.3 การลงโทษเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่น ๆ ได้ว่าไม่ควรประพฤติเช่นนั้น การวิจัยในทางจิตวิทยาโดย แบนดูรา (Bandura) แห่งแคนฟอร์ด (อ้างในถึงเด็นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 36) พบว่า ตัวอย่างหรือตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์แล้วถูกลงโทษมีผลทำให้ผู้ชมเรียนรู้ที่จะไม่ทำพฤติกรรมอย่างนั้นอีกดังคำพังเพยที่ว่า “เชือดไก่ให้ลิงดู” หมายความว่า ลงโทษใครคนหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างให้คนอื่น ๆ เกิดความเกรงกลัวที่จะกระทำแบบนั้นอีก

2.2 ประเภทของคุณธรรม

เพลโต (Plato) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมไว้ว่าการปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณ คือ คุณธรรม คุณธรรมคือ ความรู้ (Virtue is knowledge) คุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตัวบุคคลโดยฉับพลัน หรือโดยบังเอิญมนุษย์ไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ ถ้าหากเขาไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไรทำเพื่ออะไรคุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเพลโตได้แบ่งคุณธรรมออกเป็น 4 ประการ คือ

2.2.1 ปัญญา หรือปรีชาญาณ (Wisdom) หมายถึง การเล็งเห็น หรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติ และอะไรไม่ควรประพฤติ

2.2.2 ความกล้าหาญ (Courage) ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก ภัยอันตราย และความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกใส่ร้าย และการเขาย่ำยีด้วยความมั่นใจว่าตนกระทำดีแล้ว ส่วนผลเป็นอย่างไรก็สามารถวางเฉยได้

2.2.3 การรู้จักประมาณ (Temperence) ได้แก่ การรู้จักควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดหมายในชีวิต รู้จักบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิ์ หน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่นในเวลาอันไม่ควร

2.2.4 ความยุติธรรม (Justic) ได้แก่ การให้แก่คนทุกอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเองบุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสมและในเหตุการณ์ที่สมควร

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในปัจจุบัน ที่ได้พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทยเนื่องในวโรกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ “คุณธรรมที่ทุกคนควรศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยประการใด และประการที่สี่ คือ การรู้จักระวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง” (อุตร หานามชัย. 2546 : 27)

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541 : 8) ได้ให้ความหมายของการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร หมายถึง การมีความตระหนักว่าครูคือเพื่อนร่วมงาน ต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจให้ความยุติธรรมแก่ครูทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อช่วยเหลือครูยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน ใช้วิธีแก้ปัญหาคูด้วยสันติวิธี พิจารณาผลงานของครูโดยรูปองค์คณะ มีการประกาศยกย่องชมเชยผลงานของครูอย่างเปิดเผยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู

สรุปได้ว่า การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร เป็นการสร้างการจงใจครูได้ดีมาก อีกวิธีหนึ่งโดยการรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่น การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความดี การอดทนละความชั่ว และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยประการใด การรู้จักระวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละ

ประโยชน์ส่วนน้อยของคนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง มีความตระหนักว่าครูคือผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจ มีความยุติธรรมกับครูทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการช่วยเหลือครู ชี้คณูระเบียบในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีแก้ปัญหาครูด้วยสันติวิธี การเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ให้ความเคารพนับถือผลการปฏิบัติงานก็จะสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานกระตือรือร้นมีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้นั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนิทสนมเป็นกันเองการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้สะดวกสบาย

อรุณ รักรธรรม (อ้างในถึงอุตร หานามชัย. 2546 : 28) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดบรรยากาศในองค์การว่า มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำ และต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออก ที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้นตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและตนเองที่จริงแล้วสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิต่อความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานปัจจัยที่เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี คือ ค่าจ้างงานที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า อิสระในงาน จึงมีอิทธิพล และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคคลส่วนปัจจัยแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศในการทำงานนั้น หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงาน และห้องทำงานส่วนตัว แนวคิดในทางตรงกันข้าม ถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดี ไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สวยงาม สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงานเป็นการทำลายขวัญ ให้หมดสิ้นไป

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541 : 8) ได้ให้ความหมายการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศแก่ครูในการทำงานไว้ดังนี้

- 3.1 การจัดกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมสุขภาพและการนันทนาการ ที่เหมาะสมแก่ครู
- 3.2 จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- 3.3 การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจาก

สิ่งรบกวน

- 3.4 จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครู ได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง
- 3.5 จัดให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน
- 3.6 จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ
- 3.7 มีการวางแผนร่วมกับคณะครูในการจัดสภาพแวดล้อม
- 3.8 ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้ครู ได้จัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้

สวยงาม

- 3.9 มีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีและเป็นปัจจัย

การจูงใจอย่างหนึ่งที่เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร และทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและตัวเองได้ดีอีกด้วย โดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่ครู จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวน จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครู ได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึงทันเหตุการณ์ ให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ มีการวางแผนกับครูในการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม และมีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

4. การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า

สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้แรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์ก ตัวจูงใจหนึ่งคือความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาส โลว์ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีพื้นฐานแห่งความแตกต่าง

4.1 การบริหารงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด ในการรักษาคคนที่ดี ๆ ให้อยู่กับองค์กรนานอย่างหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลอยากอยู่กับองค์กรนาน ๆ อุดร หานามชัย. 2546 : 30) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 จัดอุปกรณ์การส่งเสริมการศึกษา โดยการจัดทำจัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและอาชีพ

4.1.2 จัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้ฝึกอบรมวิชาความรู้เพิ่มเติมให้แก่บุคคล
เสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

4.1.3 สนับสนุนให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม โดย
เตรียมให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย

4.1.4 จัดให้มีโครงการพิเศษ เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่

4.1.5 สนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น โดยวัดความสามารถ
ในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต พร้อมทั้งวางแผนเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้บุคคล
ได้แสดงความสามารถในอาชีพของตนเอง

4.2 ความหมายของการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า (ทวีชัย ศิริสุภรัตน์.
2541 : 8) ไว้ดังนี้

4.2.1 การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู

4.2.2 ส่งเสริมให้ครูได้คิดค้นสื่อการสอนใหม่ ๆ

4.2.3 ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า

4.2.4 ให้ครูได้มีโอกาสศึกษา ฝึกอบรมและดูงานในโรงเรียนที่ดีเด่น

4.2.5 ส่งเสริมให้ครูทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม

4.2.6 จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติ

หน้าที่ของครู

4.2.7 มอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าโดยจัดให้ได้รับประสบการณ์
ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู ส่งเสริมให้
ครูได้คิดค้นสื่อการสอนใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มี
ความก้าวหน้าให้ครูได้มีโอกาสศึกษาต่อ ส่งเสริมให้ครูมีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้ได้รับ
ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของครู
และมอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู ย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์
ความก้าวหน้าและเป็นปัจจัยการจูงใจในการนำมาพัฒนาให้งานเกิดความสำเร็จได้ และทำให้ครู
ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น

5. การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

การที่ผู้บริหารรู้จักการให้รางวัลเป็นสิ่งของเงินเดือนเพิ่มขึ้นประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ อันควรแก่ผู้ได้บังคับบัญชาสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยช่วย กระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 256) สรุปว่า ประโยชน์และบริการที่ให้กับบุคลากรในการทำงานถือหลักว่าคนนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การที่ต้องรักษาไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การหลักการในการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักแห่งความประหยัด หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจและหลักแห่งความสะดวก ชนิดของการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกโดยทั่วไป การบริการตรวจสอบสุขภาพ การให้การพักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้บริการเกี่ยวกับคำปรึกษาหารือ และการให้บริการด้านการเงิน

การวิจัยในปัจจุบันมิได้สรุปอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อคน ต่ออายุ ต่อภูมิหลังด้านวัฒนธรรม ชนิดของงานที่ทำ หรือระดับงานในองค์การที่แตกต่างกัน ไร้เลย การวิจัยของเฮอริเบอร์กและคณะเพียงว่าเงินเป็นสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าเป็นแรงจูงใจแก่คนส่วนมากยังทำให้เรามองเห็นเงินมีคุณค่าสูงมากทีเดียวสำหรับบางคนเงินเป็นสิ่งจูงใจสูงมาก ระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยแรงจูงใจด้วยเงินตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา หรือปริมาณต่อชิ้นงานจะจูงใจให้ได้งานมากขึ้นจากการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนในรูปของเงินนี้พบว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจเก่าแก่มาก คือ มีการใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจมานานแล้ว เกลเลอร์แมน ได้ให้ความคิดว่าลักษณะที่สำคัญของเงิน คือ อำนาจของเงิน ที่สามารถซื้อสิ่งของในท้องตลาดได้ (อุคร หานามชัย. 2546 : 32)

สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมเป็นการสร้างการจูงใจให้ครูที่สำคัญอีกประการหนึ่ง การอำนวยความสะดวก การให้ได้รับการตรวจสอบสุขภาพ การให้มีการพักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้คำปรึกษาหารือ และการจัดสวัสดิการด้านการเงิน จะเป็นการจูงใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

วงษ์เงิน ปิ่นน้อย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนไพฑูริคศึกษา ตามแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนไพฑูริคศึกษาทั้งหมด จำนวน 201 คน พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิไม่พบความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านรายได้และสวัสดิการ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

รัชดาภรณ์ เต๋นพงศ์พันธุ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาข้อมูลจากพนักงานของกลุ่มบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 347 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระดับการศึกษาและประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรม ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างและด้านปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เทวี บุญจักษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนดังกล่าว มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 218 คน พบว่า ครูมีความพึงพอใจมากใน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสถาบัน / องค์กร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จ และความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ครูมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ใน 8 ปัจจัย คือ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน รายได้ และสวัสดิการ การยอมรับนับถือนโยบายและการบริหารโรงเรียน วิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจ 6 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาส

ก้าวหน้าการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการ และโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้การจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

อำไพ วิทยวัฒน์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา ขวัญของครูโรงเรียนอนุบาล เอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีระดับขวัญโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเงินเดือน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือจากผู้บริหาร การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในด้านผลประโยชน์เกื้อกูลและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ไม่พบความแตกต่าง

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97-98) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกล โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา และความสำเร็จของงาน รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหาร และค่าตอบแทน

วิฑูรย์ เพชรประภัสสร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยโดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด

ยงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน และรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

คำรงค์ศักดิ์ ไชยแสน (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญล้วน ผลประสาท (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและในด้าน รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น อยู่ในระดับปานกลาง

เกียรติศักดิ์ เสือโต (2544 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโปลีเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโปลีเทคนิคระยอง มีปัจจัยด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในระดับน้อย

อดุลย์ คำจันทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำและด้านเงินเดือน

จงจิน สุขสิงห์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนระดับปฐมวัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับปฐมวัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชาและด้านลักษณะงาน ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่งและด้านรายได้อยู่ในระดับน้อย

อรุณี เกติยะ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่กาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านของทั้งสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คลีเมนต์ (Clement. 1983 : 2567-A ; อ้างถึงใน ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 49) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดพึงพอใจในการทำงาน คือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง

ชมิคท์ (Schmidt; อ้างถึงใน วิจิตร ปานแก้ว. 2536 : 59) ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนพอใจอย่างสูงในเรื่อง ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

วิกสตอร์ม (Wickstorm. 1971 : 1249A ; อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 42) ทำวิจัยได้ผลสอดคล้องกับของเฮร์ซเบิร์ก แม้บางอย่างจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สองและตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริการ สภาพการทำงานและผลงาน ที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 60 – 63 ; อ้างถึงใน ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 50) ได้วิจัยองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจโดยศึกษาจากนักบินและวิศวกรจำนวน 200 คน เพื่อศึกษาอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี 5 ประการ คือ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมี 11 ประการ คือ เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาฐานะของอาชีพ

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

วาลเซซ (Valez. 1972 : 997 – A ; อ้างถึงใน ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 52) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งเมือง โคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ นโยบายการบริหาร ส่งองค์ประกอบภายในที่พื่อน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมหาวิทยาลัยเอกชนอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ และ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

แจคสัน (Jackson. 1974 : 7560-A) แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อองค์ประกอบทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ชเบอร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการบริหาร เลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นเรื่องยืนยันได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน

แมนนิง (Manning : 1977 : 4028-A) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ชเบอร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่อาจารย์ จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮิร์ชเบอร์ก ได้ดังนี้ คือ ความสำเร็จของการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบสูงและการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีผลสำคัญมาก เป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือ มีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ส่วนในด้านปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับชุมชน เห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญมากที่สุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรจะทำงานได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบการจูงใจ 6 องค์ประกอบคือ

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับครูอาจารย์มากที่สุด ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันจะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย
2. เพื่อนร่วมงาน มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันสามารถที่จะทำให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี หน่วยงานใดที่สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน ไม่ทะเลาะเบาะแว้งหรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สมาชิกในหน่วยงานนั้นก็ช่วยกันทำงานให้บรรลุจุดหมายด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเมื่อสมาชิกมีความรักใคร่กลมเกลียว ร่วมมือร่วมใจกันทำงานแล้ว สมาชิกก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงาน
3. งานที่ทำในปัจจุบัน เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นงานที่มีเกียรติ ไม่เป็นอันตราย เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม มีความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในโรงเรียน ตลอดจนการที่มีความรู้สึกว่าได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจของตน เช่น ได้สอนในวิชาที่ตนถนัด การที่ได้ทำงานตรงกับความตั้งใจหรือที่ตนเองได้เรียนมาโดยตรง
4. เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นรายได้ประจำที่หน่วยงานจ่ายให้ต่อเดือน รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่หน่วยงานมอบให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอแก่การใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพตามควรแก่อัตภาพ
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในรอบปีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือได้รับพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่เหมาะสมและไม่ยุติธรรมแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน
6. การเลื่อนตำแหน่ง ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการจูงใจ และในการจูงใจก็มีองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ ในที่นี้จะได้นำองค์ประกอบบางประการตามทฤษฎีการจูงใจ มาใช้ศึกษาเกี่ยวกับ

การจูงใจครู ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามหาสารคาม โดยการสร้างการจูงใจให้ครู 5 ด้าน คือ การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงาน การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม แต่ละด้านล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการจูงใจของครูในโรงเรียนเอกชน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY