



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในส่วนนี้ จะเป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสาระที่นำเสนอครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
3. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

ความหมายของบทบาท

เนื่องจาก "บทบาท" เป็นแนวคิดด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในตำแหน่งหรือหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ขององค์การ บทบาทจึงถูกกำหนดขึ้นตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นคู่ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลนั้นขณะเดียวกันบทบาทที่แสดงออกมาก็จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน ความหมายของบทบาทที่จะนำเสนอต่อไปนี้ จึงเป็นความหมายที่ รวบรวมมาจากความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังนี้

ภิญโญ สาร (2526: 29-30) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังจะให้บุคคลในตำแหน่งกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งขณะที่บุคคลดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์การ

Good (1973: 502) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหรือสิ่งที่คาดหวังให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งพึงกระทำ

Levinson (1964: 284-285) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่สังคมกำหนดไว้ให้บุคคลถือเป็นแนวปฏิบัติ หรือการปฏิบัติของแต่ละบุคคลเมื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยที่การปฏิบัติจะกระทำภายใต้ความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การ

Katz and Kahn (1978: 179) กล่าวว่า บทบาทประกอบด้วยสองส่วน คือส่วนที่เป็นความคาดหวัง กับส่วนที่เป็นการปฏิบัติหรือการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ ถือว่าเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริง

Owens (1987: 62) กล่าวว่า บทบาท เป็นการแสดงพฤติกรรมจริง ๆ ของแต่ละบุคคล เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขณะปฏิบัติหน้าที่งานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ และมักจะมีการคาดหวังที่แน่นอนชัดแจ้งว่าจะให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร ทั้งนี้การคาดหวังดังกล่าว นั้นถูกคาดหวังโดยผู้อื่น แต่การที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรนั้นจะเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน ซึ่งเป็นไปตามการคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของตนเอง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นสิ่งที่เรียกว่า พฤติกรรมบทบาท

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของบทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจัดเป็นบทบาทที่คาดหวัง และพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกจริงที่สามารถสังเกตได้ จัดเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริง

บทบาทที่คาดหวัง

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และธีรเวทย์ ประมวญรัฐการ (2538: 13) กล่าวว่า บทบาทที่คาดหวัง คือ พฤติกรรมที่คาดหวังเมื่ออยู่ในสถานภาพนั้น ๆ เช่น บทบาทของสามี ภรรยา ลูกผู้ชาย ลูกผู้หญิง เป็นต้น

Gross (1964: 382) กล่าวว่า บทบาทที่คาดหวัง คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ

Stogdill (1959: 127-128) กล่าวว่า บทบาทที่คาดหวัง เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่จะปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสังคม ซึ่งบทบาทที่คาดหวังนั้นจะมีแนวทางปฏิบัติกำหนดไว้อย่างไรนั้นเป็นไปตามตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของบทบาทที่คาดหวัง หมายถึง บทบาทที่ถูกกำหนดหรือคาดหวังไว้เท่านั้น ยังไม่เกิดการแสดงพฤติกรรมของเจ้าของบทบาทแต่อย่างใด

บทบาทที่ปฏิบัติจริง

เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดว่าด้วยบทบาทที่ปฏิบัติจริงมากขึ้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวคิดนักวิชาการ ที่กล่าวถึงบทบาทที่ปฏิบัติจริงไว้ดังนี้

สงวนศรี วิรัชชัย (2527: 20) กล่าวว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้สังเกตได้ ซึ่งมักจะสอดคล้องกับความคิดของผู้ดำรงตำแหน่ง แต่อาจจะมีกรณีที่บุคคลแสดงบทบาทตามความคาดหวังของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่ไม่ตรงตามความคิดของตน

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ ธีรเวทย์ ประมวลรัฐการ (2538: 13) กล่าวว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่สังเกตได้ และเหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น ภายใต้ความสามารถ กฎ ระเบียบ และแรงจูงใจ

Broom and Selznick (1963: 60) กล่าวว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงจะต้องเป็นบทบาทที่กระทำจริง ซึ่งเป็นไปตามความเชื่อของแต่ละบุคคล ความคาดหวังตลอดจนความกดดันและโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ

Berlo (1968: 153) กล่าวว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริง คือ บทบาทที่บุคคลได้กระทำจริงเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

Cohen (1979: 35) กล่าวว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริง ตามตำแหน่งของเขา ทั้งนี้ความไม่สอดคล้องกันของบทบาทที่คาดหวังกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง อาจมาจากสาเหตุที่บุคคลขาดความเข้าใจส่วนของบทบาทที่ต้องการ ความไม่เห็นด้วยหรือไม่ลงรอยกับบทบาทที่คาดหวัง และบุคคลไม่มีความสามารถ ที่จะแสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Biddle and Thomas (1979: 14-15) กล่าวว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริง พิจารณาได้จาก การแสดงพฤติกรรมจริงตามสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่าบทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การที่เจ้าของบทบาทแสดงออกจริง และสามารถสังเกตได้ ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นอาจจะเป็นไปตามบทบาทที่คาดหวัง หรือการรับรู้หรือไม่ก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลทำให้เจ้าของบทบาทได้แสดงพฤติกรรมจริง ที่สามารถสังเกตได้ในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งที่จะทำการวิจัยเฉพาะในส่วนของบทบาทที่ปฏิบัติจริง ฉะนั้นในการนำเสนอต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง นักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอไว้

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

หน่วยงานและนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2528: 25-34) เสนอมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการครู ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้มีบทบาทโดยสรุป ดังนี้ ให้บริหารงานด้านวิชาการ ด้านธุรการหรืองานบริหารทั่วไป ด้านการบริหารบุคคล ด้านกิจการนักเรียน ด้านการสร้างเสริม ความสัมพันธ์ชุมชน และปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ การดูแลคนงานภารโรง เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา (2540: 3-63) กำหนดบทบาทให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้อง ปฏิบัติงานทั้งหมด 7 หมวด คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงานบริการ การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน และ การบริหารงานอาคารสถานที่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542:12-32) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหาร สถานศึกษาตามที่พบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น มีบทบาทในการ บริหารด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป นอกจากนี้พบว่า ยังมีบทบาทต่าง ๆ อีกคือ การระดมทรัพยากรจากชุมชน การบริหารจัดการเพื่อ ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียน

ประกอบ คุปรัตน์ (ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2536: 23-31) กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารการศึกษา ที่จะต้องตระหนักในโอกาสที่ จะมีการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้น ได้แก่ การระดมทรัพยากรจากชุมชน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไปโดยเฉพาะงานด้านการบริหารจัดการกับงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537 : 556) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มี 6 ประการ คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานธุรการ บริหาร งานอาคารสถานที่ บริหารงานบุคคล บริหารงานกิจการนักเรียน และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งนี้ภารกิจหลักคือการบริหารงานวิชาการ

Gorton (1983: 47-49) เสนอ บทบาทตามภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ พัฒนาหลักสูตรและการสอน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร ช่วยทำความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดการนิเทศภายใน อบรมบุคลากรด้านการสอนและการประเมินผล

2. การบริหารงานธุรการ ด้านการเงินและพัสดุ ได้แก่ จัดทำงบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน จัดระบบตรวจสอบภายใน จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง จัดระบบการพัสดุ จัดระบบบัญชี

3. การบริหารงานอาคารสถานที่ ได้แก่ จัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่ ดูแลคนงานภารโรง

4. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ กำหนดนโยบายการบริหารบุคคล ดำเนินการคัดเลือกครู-อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา แจกวัสดุประสงค์ ของสถานศึกษาให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู วินิจฉัยหลักขณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน ประเมินผลการสอนของครู ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ครู ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะครู-อาจารย์

5. การบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ จัดบริการแนะแนว จัดการปฐมนิเทศนักเรียน กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยนักเรียน กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน รายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองได้ทราบ

6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ กำหนดนโยบายและมาตรการในการให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู-ผู้ปกครอง ดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือในชุมชนอื่น ๆ จัดให้บริการแก่ชุมชน

7. การปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ เช่น จัดการประชุมสัมมนา จัดการประชุมสัมพันธ์โรงเรียน ประเมิน ข้อดีข้อเสียของโปรแกรมการเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี เป็นต้น

Rebore (1985: 14-31) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ต้องมีบทบาท 3 บทบาท คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล และปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ

Johnson (1991: 294-295) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาท ดังนี้คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานธุรการ บริหารงานบุคลากร และบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

Purkey and Smith (Lunenburg and Ornstein, 1983: 351-352) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้ คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานกิจการนักเรียน บริหารงานบุคคล บริหารงานอาคารสถานที่ บริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน และปฏิบัติการกิจอื่น ๆ

Amn and Mangieri (1988: 3) กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน บริหารงานบุคคล บริหารงานธุรการ บริหารงานอาคารสถานที่ บริหารงานสัมพันธ์ชุมชน และปฏิบัติการกิจอื่น ๆ

Gullatt and Lofton (1996: CD-ROM) เสนอบทบาทผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานกิจการนักเรียน และบริหารงาน สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองเพื่อติดตามการสอนของครู

Sashkin and Huddle (Lunenburg and Ornstein , 1996: 17) เสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานธุรการ บริหารงานอาคารสถานที่ บริหารงานการบริการในโรงเรียน บริหารบุคคลากร บริหารงานกิจการนักเรียน บริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง และปฏิบัติการกิจอื่น ๆ

Pongratz (1996: 38) กล่าวว่าบทบาทผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้นำในการสร้างสำนึกให้ครูตระหนักในความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการโรงเรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการ และความคาดหวังของหน่วยงานทางการศึกษาที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงนำเสนอโดยการวิเคราะห์แจกแจงในรูปตารางวิเคราะห์เนื้อหา เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารโรงเรียน

รายการบทบาท	ชื่อหน่วยงาน / นักวิชาการ											
	สำนักงาน ก.ค.	กรมสามัญศึกษา	สถานจัด	ประกอบ	Corton	Keboe	Johnson	Purkey	Amn & Mangieri	Gullatt & Lofton	Sashkin	รวม
การบริหารงานวิชาการ	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	11
การบริหารงานการบริการทั่วไป		๑		๑								2
การบริหารงานธุรการ	๑	๑	๑		๑		๑		๑	๑	๑	8
การบริหารงานอาคารสถานที่		๑	๑		๑			๑	๑		๑	6
การบริหารงานบุคคล	๑		๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	10
การบริหารงานบริการ		๑									๑	2
การบริหารงานกิจการนักเรียน	๑	๑	๑		๑		๑	๑	๑	๑	๑	9
การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน	๑	๑	๑	๑	๑		๑	๑	๑	๑	๑	10
การปฏิบัติงานอื่น ๆ	๑				๑	๑		๑			๑	5

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยใช้หลักความสอดคล้องสังเคราะห์บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนได้ 6 บทบาท ดังนี้ คือ

1. บทบาทด้านการบริหารงานวิชาการ
2. บทบาทด้านการบริหารงานธุรการ
3. บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล
4. บทบาทด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
5. บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. บทบาทด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ

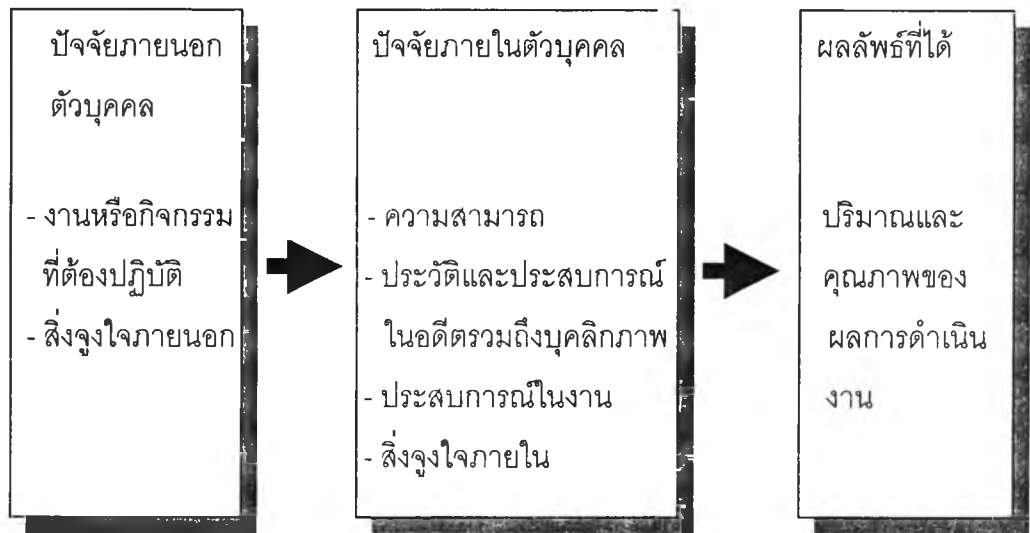
ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงใช้บทบาททั้ง 6 ด้านนี้ เป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรตามของการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันคนส่วนมากต้องมีความผูกพัน และต้องเกี่ยวข้องกับองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อน การดำรงชีพของเราทุกคนต้องขึ้นอยู่กับองค์การประเภทต่าง ๆ ที่ผลิตสินค้าและบริการ แล้วนำส่งออกมาขาย ชีวิตความเป็นอยู่ของเราทุกคนจึงต่างผูกติดอยู่กับผลผลิตที่องค์การต่าง ๆ ทั้งที่เป็นธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และแม้แต่หน่วยงานราชการที่จะผลิตออกมาให้เราหากประสิทธิภาพขององค์การเหล่านี้เป็นไปในทางใด ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนผู้ใช้สินค้าและบริการก็จะถูกกระทบด้วยเช่นกัน ขณะที่ธุรกิจธนาคารพาณิชย์นำเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามาให้บริการแก่ลูกค้าหรือสถานีโทรทัศน์ได้ขยายเครือข่ายและเวลาการออกอากาศไปกว้างและไกล ตลอดจนการผลิตต้นการขายสินค้าอุปโภคบริโภคใหม่ ๆ ไปยังชนบทห่างไกลด้วยเครือข่ายของเส้นทางการขนส่งที่ดีขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่จะมีผลกระทบต่อเราทุกคนได้เสมอ หากองค์การเหล่านี้ดำเนินการโดยมีประสิทธิภาพต่างกันแล้ว ผลดีหรือผลเสียก็จะตกถึงประชาชนโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่คนส่วนมากเข้าไปทำงานกับองค์การมากขึ้นด้วยเหตุผลการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ตลอดจนมีการนำเข้าเครื่องจักรกล เครื่องทุ่นแรง และเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น พร้อมกับการเจริญเติบโตของการผลิตภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่มีผลทำให้จำนวนคนที่เข้าไปทำงานกับองค์การเพิ่มจำนวนสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว บุคคลเหล่านั้นจึงมีสภาพความเป็นอยู่ที่มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ไปเพื่อทำงานกับองค์การมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ มีความผูกพันกับองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ในองค์การมากขึ้น ถึงแม้จะเป็นองค์การเดียวกันในองค์การใด ๆ ก็ตามก็มิได้หมายความว่าบุคคลจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานเป็นรูปแบบเดียวกัน หากแต่พฤติกรรมต่าง ๆ ที่คนในองค์การแสดงออกให้สังเกตเห็นได้ในระหว่างการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนนั้น ก็จะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละคน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคลก็ตาม นอกจากนี้จะเป็นตัวแปรที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกันแล้ว ยังส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและปริมาณต่างกันได้ ตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540: 55) ได้เสนอแนวคิดไว้ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 ปัจจัยหรือตัวแปรของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, 2540, หน้า 55.

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันไปตามแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการให้แนวคิดไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณานำเสนอดังต่อไปนี้

กรองแก้ว อยู่สุข (2541: 4) กล่าวว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนในองค์การขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ได้แก่ การเรียนรู้ แรงจูงใจ ค่านิยมและทัศนคติ การรับรู้ และบุคลิกภาพ

Robbins (1983: 25-33) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การแสดงออกจากผลต่อเนื่องของปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 คุณค่าและทัศนคติ บุคคลแต่ละคนเข้าสู่องค์การ ภายใต้ความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันมีผลทำให้คิดและกระทำไม่สอดคล้องกันได้ การทำให้บุคคลในองค์การรับทราบคุณค่าและทัศนคติร่วมกันขององค์การ จึงเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้เข้าใจบุคคลได้ง่ายขึ้น

1.2 บุคลิกลักษณะ เป็นการสังสมลักษณะของแต่ละคนไว้ในตัว ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ระบบในองค์การ บุคลิกลักษณะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเข้าใจเรื่องบุคลิกแต่ละคน เข้าใจตนเองอย่างไร จะทำให้สามารถเข้าใจลักษณะส่วนบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3 การรับรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของบุคคลในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล เพราะการที่บุคคลแต่ละคนรับรู้ทำให้บุคคลเลือกที่จะแสดงหรือเป็นไปรวมทั้งการแสดงออกตามที่รับรู้ ว่า คนอื่น ๆ มองและมีความคิดต่อตัวเขาเองอย่างไร

1.4 แรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีองค์ประกอบหลากหลาย โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยแรงจูงใจภายนอก เพราะทำให้คนมุ่งหวังผลสำเร็จของงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง

1.5 การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่องค์การพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล โดยมุ่งหวังให้ส่งผลการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ องค์การต้องให้การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล

2. ปัจจัยเกี่ยวกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญหลายประการที่โยงใยเชื่อมกันจากพฤติกรรมระหว่างบุคคล ด้วยเหตุผลที่เมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมออกไป ปัจจัยระดับนี้ได้แก่ บทบาท ปทัสถาน และสถานะ กลุ่มพลวัต การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ อำนาจ และความขัดแย้ง

3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนา ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผลงานและให้รางวัล และวัฒนธรรมองค์การ

Athos and Coffey (1968: 113-146) กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การไว้ 2 ปัจจัย คือปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งแต่ละปัจจัยนั้นยังแบ่งย่อยได้อีกคือ

1. ปัจจัยภายนอกองค์การ ประกอบด้วย

1.1 เงื่อนไขสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นโยบาย และกฎหมาย สภาพภูมิศาสตร์ ประชากร

1.2 กลุ่มและสถาบันต่าง ๆ ได้แก่ บรรดาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือเจ้าของกิจการ บรรดาคู่แข่ง ลูกค้า แหล่งผลิตวัตถุดิบ เงิน คนงาน อาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุ สถาบันต่าง ๆ เช่น สหพันธ์ วัด โรงเรียน มูลนิธิ สถาบันทหาร และสถาบันอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร

2. ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ บุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลผลิตและบริการ เครื่องจักรกล สภาพงาน ขนาดองค์กร เทคโนโลยี ท่าเลที่ตั้ง การจัดองค์กร การบริหาร เงื่อนไขด้านงบประมาณ ประวัติขององค์กร

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ แผนงาน แผนการอาชีพ บุคลิกส่วนตัว สิ่งของต่าง ๆ ช่วงเวลาการปฏิบัติงาน เงื่อนไขทางกายภาพ บทบาท ตำแหน่งและค่านิยม

Rummler (1976, Rothwell and Kazanas, 1992: 8) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นผลต่อการแสดงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล คือ การตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตลอดจนการตัดสินใจซึ่งจัดว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะงาน ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ข้อมูลย้อนกลับ

Rothwell and Kazanas (1992: 6-8) นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ไว้ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ สภาพของงาน แรงจูงใจ ความรู้ ทักษะทัศนคติ ความสามารถ และความถนัด

2. ปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ การยึดเหนี่ยวในกลุ่ม บทบาทที่สถาน และสถานภาพ

3. ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ สิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยี กลยุทธ์ และวัฒนธรรม

Yelsey (1984: 11) กล่าวว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีปัจจัยที่หลากหลาย โดยนำเสนอในรูปแบบที่ชื่อว่า Satellite Model of Organizational Performance ซึ่งแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากการบูรณาการของความรู้ โครงสร้างองค์กร กระบวนการบุคคล ยุทธศาสตร์ และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล

Hunt (1986: 1) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ได้แก่ ความสามารถ ประสพการณ์ เป้าหมายและค่านิยม ระดับพลังงาน และข้อเสนอขององค์กร

Yuki (1987: 321) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนที่เป็นผู้บริหารในองค์กร คือ บุคลิกลักษณะ ทักษะ ค่านิยม ความต้องการ ธรรมชาติของงาน การรับรู้ บทบาท สิ่งแวดล้อมภายนอก ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงาน

Haynes (1990:412) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน ได้แก่

1. ปัจจัยจากภายนอกตัวบุคคล เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัวยุทธะเบียบ ปทัสถาน กฎหมาย สิ่งแวดล้อม

2. ปัจจัยภายในตัวบุคคล เช่น ภาพลักษณ์ส่วนตัว ความต้องการ ความสามารถ ค่านิยม ความสนใจ

Muchinsky (1993: 69-81) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดจากปัจจัยด้านต่าง ๆ คือ ด้านบุคลิกลักษณะของบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ความต้องการสู่ความสำเร็จ ด้านสภาพของงาน ได้แก่ ช่องทางอาชีพ โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ ข้อมูลย้อนกลับ และด้านประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ทักษะติดต่อองค์กร ความสามารถที่มีให้แก่องค์กร สภาพการปฏิบัติงานจริงตามความคาดหวัง

จากแนวคิดข้างต้นดังที่นำเสนอมา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาว่าด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ดังนี้ คือ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ประสบการณ์การเรียนรู้ การรับรู้ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ อายุ ลักษณะงาน ระดับการศึกษา สภาพครอบครัว หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน โครงสร้างกลุ่มปฏิบัติงาน การยึดเหนี่ยวในกลุ่ม บทบาท ปทัสถาน สถานภาพ กลุ่มพลวัต การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ อำนาจ ความขัดแย้ง ข้อเสนอขององค์กร โครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน การประเมินผลงานและการให้รางวัล วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายองค์กร ผลผลิตและบริการ เครื่องจักรกล สภาพงาน ขนาดองค์กร เทคโนโลยี ทำเลที่ตั้ง การจัดองค์กร การบริหารองค์กร งบประมาณ ประวัติ องค์กร ข้อมูลย้อนกลับ กลยุทธ์ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นโยบายและกฎหมาย สภาพภูมิศาสตร์ ประชากร ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการคู่แข่ง ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ แหล่งผลิตวัตถุดิบ และเครื่องมือเครื่องใช้

ดังนั้นผู้วิจัยจึง สังเคราะห์ปัจจัยเป็นกลุ่มปัจจัย ได้ 4 กลุ่มปัจจัย แต่ละกลุ่มปัจจัย มีปัจจัยย่อยต่าง ๆ ดังนี้

1. กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจ

2. กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างกลุ่ม ภาวะผู้นำ บทบาท ปทัสถาน สถานภาพ และการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม

3. กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะงาน

4. กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพการเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรในองค์การ ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ปัจจัยต่าง ๆ 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ และกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งจะใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ และแต่ละกลุ่มปัจจัยผู้วิจัยรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคำนิยามของปัจจัยย่อยต่าง ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบของปัจจัยกลุ่มนี้ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจ

1. ความรู้ หมายถึง ข้อมูลและความจริงที่จำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ และเป็นแนวทางในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานนั้น ๆ นอกจากนี้ Rothwell and Kazanas (1992: 135) ยังกล่าวไว้อีกว่าคำกริยาที่บ่งบอกอาการของคำว่า "ความรู้" จะต้องสามารถแสดงอาการต่าง ๆ ต่อไปนี้ ได้แก่

- 1.1 ทำการจัด หรือเตรียมสิ่งนั้น ๆ ได้
- 1.2 ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความ การจดจำได้อย่างขึ้นใจได้
- 1.3 ทำขึ้นมาใหม่ตามแบบของเดิมได้ หรือทำขึ้นซ้ำได้
- 1.4 จัดหมวดหมู่ หรือจัดเป็นพวก ตลอดจนการตั้งชื่อ ระบุชื่อได้อย่างถูกต้องได้
- 1.5 จัดบรรจุเข้าไว้ในรายการ หรือจัดเรียงลำดับเข้าไว้ในรายการได้
- 1.6 จับคู่สิ่งของหรือรายการต่าง ๆ ได้

ฯลฯ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ "ความรู้" ในความหมายว่า การรู้จักความจริง ข้อเท็จจริง หรือหลักการต่าง ๆ โดยอาศัยการศึกษาเรียนรู้ มีประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติ หรือฝึกฝนเกี่ยวกับ เรื่องนั้น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ และเป็นสิ่งสำคัญมีผลต่อการปฏิบัติงาน

เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีกว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจว่าพวกเขาจะทำอะไร และทำไมต้องทำ เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ (McArdle cited in Rothwell and Kazanas, 1992: 11)

2. ความสามารถ หมายถึง การแสดงออกให้ประจักษ์ถึงสมรรถภาพต่อพฤติกรรมในวิถีที่แน่นอน หรืออีกนัยหนึ่ง หมายความว่า การที่บุคคลมีความพร้อมในด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Rothwell and Kazanas, 1992: 7) ทั้งนี้ความสามารถนั้นจัดเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล อันเป็นพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำให้แต่ละคนมีความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน ความสามารถในตัวบุคคลสามารถพัฒนาขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการรู้ถึงเหตุผล ความสามารถทางกายภาพ ความสามารถในการมองสิ่งต่าง ๆ ได้กว้างและความสามารถในความเข้าใจจากการรับรู้ได้ถูกต้องรวดเร็ว ทั้งนี้ความสามารถจะต้องเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับงานโดยเฉพาะ งานในด้านการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเรื่องการคาดคะเน วางแผนจัดองค์การที่ต้องเน้นในด้านการจัดการ จึงควรมีความสามารถในการมองสิ่งต่าง ๆ ได้กว้าง และงานบริหารเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในด้านความเข้าใจจากการรับรู้ด้วย (Hunt, 1979: 6-15)

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ "ความสามารถ" หมายถึง การที่บุคคลมีความพร้อมในด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน

3. ความถนัด หมายถึง ความชำนาญ ความแม่นยำ ในสิ่งที่จะปฏิบัติ อันเป็นความสามารถในอนาคต ที่มีต่อการทำกิจกรรม หรือแสดงพฤติกรรมในทิศทางชัดเจน แม่นยำ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ตนถนัดได้ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Rothwell and Kazanas, 1992: 7)

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ "ความถนัด" ว่า หมายถึง ความชำนาญ แม่นยำในสิ่งที่จะปฏิบัติซึ่งมีแฝงอยู่ในตัวบุคคลหากมีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้ฝึกฝนเพิ่มเติมจะสามารถใช้ความถนัดปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

4. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Rothwell and Kazanas, 1992: 7) คล่องแคล่วรวดเร็ว โดยไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยมาก

Albanese and Van Fleet (1983: 6-12) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มี 3 ลักษณะ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงความคิด

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงให้ความหมายของทักษะ ว่า หมายถึง ความสามารถในการกระทำ สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว ผลงานถูกต้องหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ทั้งยังสามารถแนะนำวิธีการปฏิบัติให้ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

5. ทศนคติ หมายถึง การสะท้อนความรู้สึกของบุคคลว่าพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ งาน บุคคล วัตถุหรือเหตุการณ์ เช่น เมื่อเรากล่าวว่า "เราไม่ชอบงานเกี่ยวกับตัวเลข..." เป็นการแสดงทัศนคติเกี่ยวกับงานที่ต้องคิดคำนวณ ทศนคติเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น ท่าทีที่แสดงออกของผู้บังคับบัญชา เช่น ความเป็นกันเองหรือไม่เป็นกันเองกับลูกน้อง เป็นผู้ที่ชอบใช้อำนาจในการบังคับบัญชาหรือไม่ การที่บุคคลแสดงท่าทีอย่างใดนั้นเขาอาจไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะ เกิดความเคยชิน ทศนคติ จึงมีลักษณะเป็นระดับความรู้สึกทางจิตวิทยาที่เรามีต่อสิ่งต่าง ๆ และจะเห็นได้จากปฏิกิริยาได้ตอบว่าชอบหรือไม่ชอบ ระดับความรู้สึกดังกล่าวแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Katz and Scotland ,1957) ดังนี้

1. ระดับความชอบ (Affective) เป็นความรู้สึกที่ชอบหรือไม่ชอบที่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถจะบอกเหตุผลได้ ถึงแม้จะมีข้อมูลบางประการก็ไม่สนใจที่จะนำมาประกอบการพิจารณาซึ่งอาจเกิดจากอคติบางประการก็ได้

2. ระดับที่ได้มีการพิจารณาแล้ว (Cognitive) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้ ปัญหา ประสบการณ์ ฯลฯ มาประกอบการพิจารณา และสามารถให้เหตุผลได้ว่า ทำไมจึงมีความรู้สึกเช่นนั้น

3. ระดับปฏิบัติดี (Action) เป็นระดับความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบถึงขั้นที่แสดงออกหรือการกระทำตอบโต้

Katz and Scotland ยังได้กล่าวถึงประเภทของทัศนคติว่า ที่จริงแล้วแต่ละบุคคลมีทัศนคติได้มากมายเป็นร้อยเป็นพันชนิด ในที่นี้ขอกล่าวถึงทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับงานเท่านั้น ซึ่งบุคคลอาจจะมีทัศนคติต่องานที่เขาทำในด้านบวกหรือลบก็ได้ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

1. ความพอใจงาน (Job Satisfaction)
2. ความต้องการมีส่วนร่วม (Job Involvement)
3. ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment)

Mitchell (1978: 92) กล่าวว่า ทศนคติไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นข้อความหรือคำกล่าวที่วัดประเมินผลได้ ในขณะที่ทัศนคติเองก็ต่างไปจากความเชื่อ เพราะความเชื่อเป็นข้อความหรือคำกล่าวเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุ สิ่งของ แนวความคิด และเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น " ถ้าฉันทำงานหนักเพิ่มขึ้น ต้องได้รับการเลื่อนขั้นแน่ ๆ " ข้อความดังกล่าวเป็นเพียงความเชื่อของผู้พูดเท่านั้น นอกจากนี้ เขายังกล่าวว่า ทศนคติยังต่างไปจากค่านิยม เพราะ ค่านิยมนั้น มีความหมายกว้างกว่า ทศนคติ

Allport (1937: 125) กล่าวว่า ทักษะคติ หมายถึง สภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของบุคคล และมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางของปฏิบัติการที่มีต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลเกี่ยวข้อง โดยแยกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. ส่วนของความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ รักหรือเกลียดหรือกลัว ซึ่งเป็นเรื่องอารมณ์ของบุคคล

2. ส่วนของสติและเหตุผล ในส่วนนี้เป็นเรื่องของการใช้เหตุผลของบุคคลในการจำแนกแยกแยะความแตกต่าง ตลอดจนจนผลต่อเนื่อง ผลได้ผลเสีย ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของส่วนที่ 2 กับองค์ประกอบส่วนที่ 1 ก็คือ การพิจารณาของบุคคลในส่วนที่ 2 จะมีลักษณะปลอดจากอารมณ์ เป็นเรื่องของเหตุผลอันเนื่องมาจากความเชื่อของบุคคล

3. ส่วนของแบบพฤติกรรม หมายถึง แนวโน้มในอันที่จะมีพฤติกรรม

Bellon (1964: 252) กล่าวว่า ทักษะคติของผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถแยกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. แบบเจ้าขุนมูลนาย ผู้บริหารจะมีทักษะคติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงาน ลักษณะนี้โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทักษะคติที่ไม่ดี ต่อองค์การนั้นจะมีมาก

2. แบบบิดากับบุตร ผู้บริหารจะมีทักษะคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครือญาติ ให้ความสนิทสนม แนะนำตักเตือน ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด แนวโน้มที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะคติที่ดีต่อองค์การนั้นมีสูงมากกว่าแบบเจ้าขุนมูลนาย

3. แบบพัฒนา ผู้บริหารมีทักษะคติ ว่า ผู้ร่วมงานเป็นผู้มีความสามารถในทางความคิด ก็จะพยายามระดมความคิดของผู้ร่วมงานมาช่วยกันพัฒนาปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยการแนะนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นช่วยตนเองตลอดจนปลุกฝังความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน ลักษณะแบบนี้จะช่วยให้บรรยากาศในองค์การดีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะคติที่ดีต่อองค์การ

เชาวิ โจรจนแสง (2537 46) กล่าวถึง ทักษะคติ ในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าอย่างหนึ่ง และมีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบโต้ในทางบวก หรือลบ ต่อสิ่งเร้านั้น ๆ ทักษะคติเป็นสภาพความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึก และการประเมินที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ และผู้คนนั้นในลักษณะเฉพาะตัวตามทิศทางของทักษะคติที่มีอยู่

2. สิ่งที่เกิดให้เกิดขึ้นได้แก่ การเรียนรู้ หรือประสบการณ์ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ตัวแบบที่บุคคลได้รับ และองค์ประกอบทางสถาบันสังคม

3. องค์ประกอบของทักษะคติ มี 3 ประการ คือ

3.1 องค์ประกอบทางด้านความคิด (cognitive component) คือ ส่วนที่เป็นความรู้ ความคิดและความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

3.2 องค์ประกอบด้านความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มคน บุคคล และเหตุการณ์ (Affective component) เป็นสภาพทางอารมณ์ที่เป็นความรู้สึกเชิงปริมาณของบุคคลที่เกิดขึ้นขณะที่ถูกเร้าด้วยสิ่งเร้า คือความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ รัก กลัว ไม่พอใจ เป็นต้น

3.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) คือ แนวโน้มของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้า ในวิถีทางการเข้าหรือถอยหนี ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งเร้าในลักษณะใด

Robbins (1983: 55-58) กล่าวว่า ทักษะคติเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งจะไม่เหมือนค่านิยม เพราะ ทักษะคติเป็นเรื่องที่ชี้เฉพาะเจาะจงมากกว่าค่านิยม ประเภทของทักษะคติ มี 3 ประเภท คือ ความพึงพอใจในงาน ความมีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน และความผูกพันกับองค์การ

Vecchio (1991: 137-140) กล่าวว่า ทักษะคติเป็นความคิด ที่ถูกสะสมจากอารมณ์ ทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่เผชิญในสถานการณ์นั้น ๆ อย่างไร ทักษะคติมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบทางความคิด องค์ประกอบทางอารมณ์ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม

Rothwell and Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า ทักษะคติ เป็นเรื่องของความรู้สึกอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกต่อบุคคลอื่นว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเขาอย่างไร

McArdle (Rothwell and Kazanas, 1992: 11) กล่าวว่า ทักษะคติ หมายถึง บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับสิ่งที่เขาทำ ต่อองค์การ และต่อผลการปฏิบัติงานของพวกเขา

ผู้วิจัยสรุปว่า ทักษะคติเป็นสภาพทางด้านจิตของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น ในที่นี้อาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือสถานการณ์ก็ได้

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ทักษะคติ หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกต่อสิ่ง ต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ความรู้สึกชอบ/ไม่ชอบบุคลากรในองค์การ ความรู้สึกชอบ/ไม่ชอบต่องานต่าง ๆ ในองค์การ ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นต้น

6. แรงจูงใจ มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายรายดังนี้

Beach (1965: 78) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุ้ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

Chruden and Sherman (1968: 95) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ออกมา

Leavitt (1964: 114) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกบางอย่างซึ่งทำให้บุคคลที่ถูกจูงใจ แสดงความพยายามที่จะทำงานมากกว่าคนที่ไม่ได้ถูกจูงใจประการหนึ่ง หรืออาจมองในแง่ความเต็มใจที่จะทำบางอย่างโดยมีเงื่อนไขว่า การกระทำนั้นสามารถนำความพึงพอใจมาสู่บุคคลนั้นได้ ประการหนึ่ง หรือความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในตัวคนซึ่งทำให้เป็นที่สังเกตแก่บุคคลอื่นได้อีกประการหนึ่ง

Robbins (1983: 132-133) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีองค์ประกอบหลากหลาย โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยแรงจูงใจภายนอกเพราะทำให้คนมุ่งหวังผลสำเร็จของงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง

Vecchio (1991: 263-266) เสนอไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกในองค์การด้วยการจูงใจให้สมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานกระทำในสิ่งที่ดีกว่า

Rothwell & Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติงาน ของสมาชิกในกลุ่มงานนั้น ๆ

Baron and Schunk (Slavin, 1994: 231)กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ ภายใต้ความต้องการ ความสนใจ และเมื่อมีการกระทำ หรือได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขแล้ว ก็จะได้รับสิ่งตอบแทนตามที่บุคคลต้องการ โดยผู้รับมีความพึงพอใจ ทั้งนี้แรงจูงใจ ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ต่างไปจากการหลอกล่อเพราะการหลอกล่อเป็นการสร้างสถานการณ์ว่าจะให้สิ่งที่ต้องการแต่เมื่อผู้กระทำดำเนินการสำเร็จแล้วไม่ได้สิ่งตอบแทนที่ต้องการ(Crider , et al. 1983:118)

Maslow (1970: 35-38) กล่าวถึงแรงจูงใจในแง่ของความต้องการว่า ความต้องการของบุคคลนั้นมีลำดับชั้นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการที่อยู่อาศัย ความกระหายน้ำ ความหิว
2. ความต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย ได้แก่ ทางด้านร่างกาย ทางด้านเศรษฐกิจ
3. ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ การเป็นพวกพ้อง การยอมรับ การมีอิทธิพล

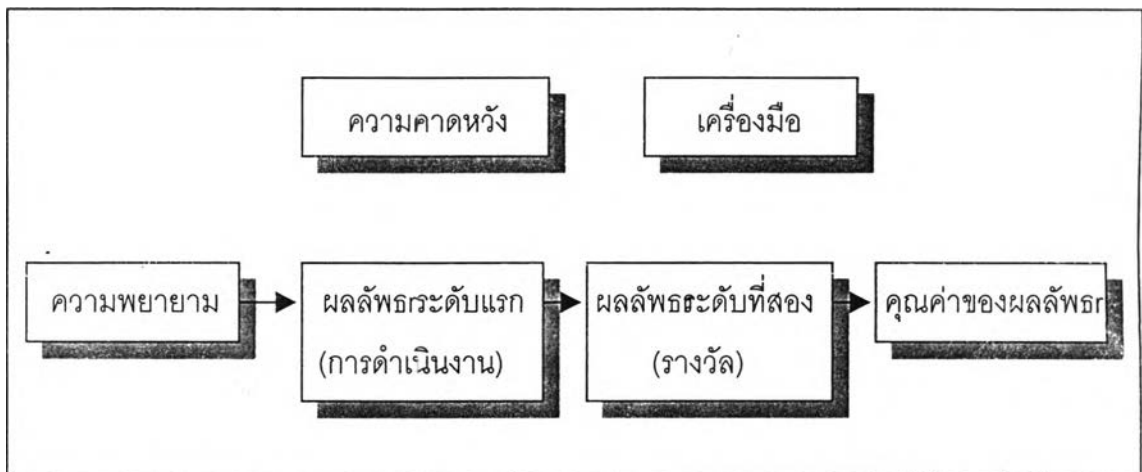
4. ความต้องการที่เสี่ยง ได้แก่ ฐานภาพการได้รับความยอมรับนับถือ การที่ตนเองมีชื่อเสียง

5. ความต้องการที่จะมีความสำเร็จตามความนึกคิดของตน ได้แก่ ความสำคัญส่วนบุคคล ความสำเร็จของงาน การประสบความสำเร็จหรือได้รับโอกาสทำงานที่มีลักษณะท้าทาย

ทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. ซึ่งเสนอไว้โดย Alderfer (1972, สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542: 104-105) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถแยกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการทางด้านกายภาพและด้านความปลอดภัย ความต้องการมีสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น และความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ทฤษฎีความคาดหวัง (Vr' m's Expecta' cy The' ry) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ Vr' m (1964) เสนอไว้ว่า คนทุกคนมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากผลของการกระทำ ที่เขาได้ทำขึ้นมาเรื่อยๆ ไปยิ่งกว่านั้นคนทุกคนต่างก็มีความชอบในผลสัมพันธชนิดต่าง ๆ แตกต่างกันด้วยซึ่งหมายความว่ามนุษย์ได้รับการพิจารณาว่ามีความคิด มีการหาเหตุผล และมีการคาดการณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต และผลที่ตามมาจากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว คือ บุคคลเหล่านี้ก็อาจจะเลือกวิธีดำเนินการเพียงอย่างเดียวที่เขาคิดว่าดีที่สุดจากทางเลือกหรือจากวิธีดำเนินการต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตัวแปรพื้นฐานของทฤษฎีการจูงใจ ได้แก่ ความคาดหวัง ผลลัพธ์ เครื่องมือ คุณค่าและการเลือก ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในทฤษฎีการจูงใจ

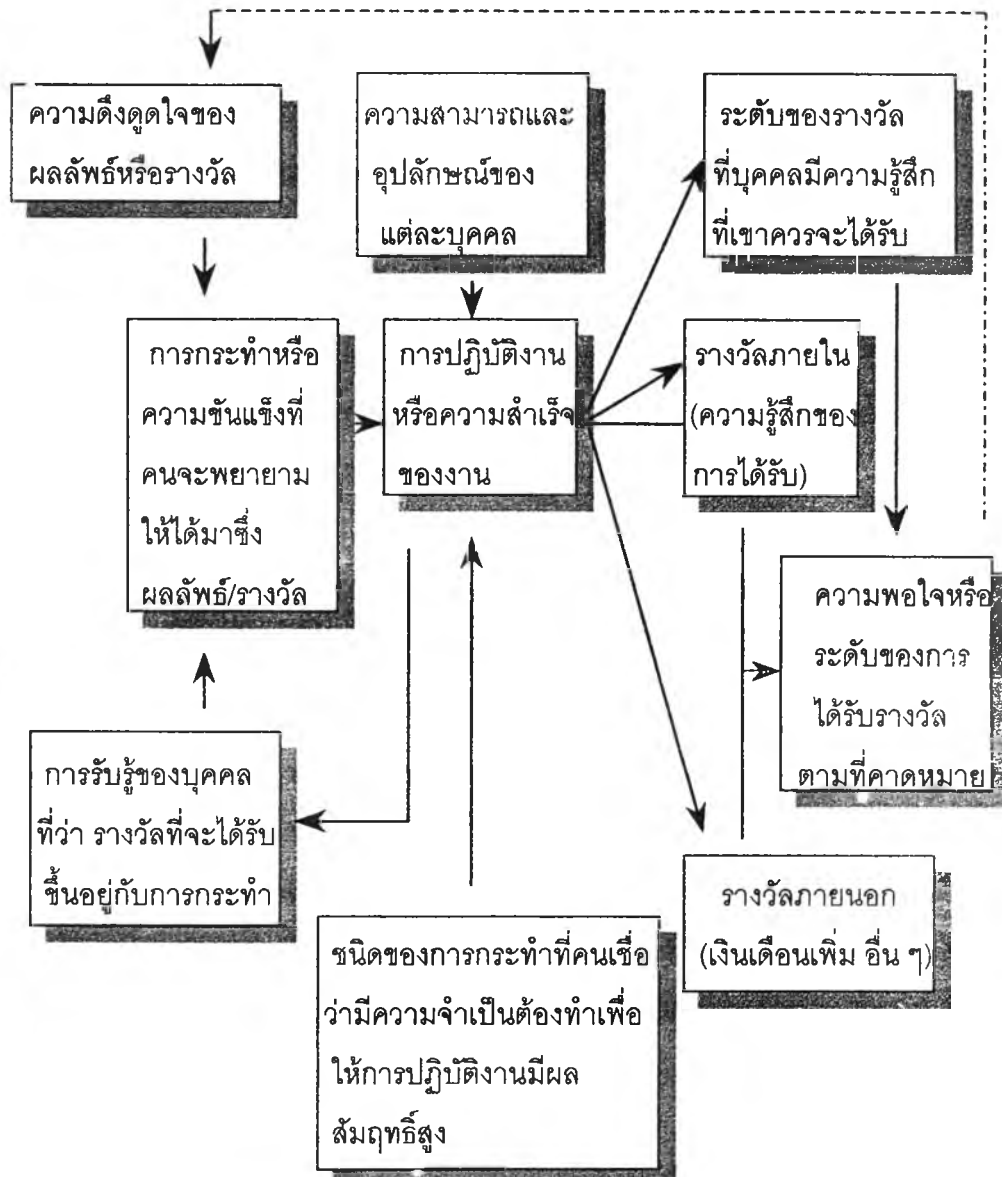


ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland (1961: 205-258) กล่าวว่า บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ โดยกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบผลสำเร็จ อย่างมีคุณภาพ
2. ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

Porter and Lawler (1968) ได้เสนอแบบจำลองของการจูงใจซึ่งเกิดจากตัวงานนั่นเอง ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 แบบจำลองการจูงใจของ Porter and Lawler



ที่มา : Vecchio, Robert D. *Organizational Behavior*. New York : Harcourt Brace & Company, 1995, p : 205.

การกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารองค์การ เป็นแนวทางให้เลือกไปปฏิบัติเพื่อจูงใจให้คนในองค์การปฏิบัติงาน วิธีการกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน (McGregor, 1960: 33-34) ได้แก่

1. วิธีการใช้ความเด็ดขาด
2. วิธีการใช้ความดี ได้แก่ แบบพอกับลูก แบบการให้ปัจจัยค่าจูง
3. วิธีการใช้การต้อรองที่เด่นชัด
4. วิธีการใช้การแข่งขัน เป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้รับค่าแรง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการให้ความดีความชอบสำหรับบุคคลที่มีการทำงานดีเด่น
5. วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่า แรงจูงใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากความต้องการของคนเป็นเบื้องต้น ในแต่ละคนย่อมมีระดับความต้องการที่ไม่เหมือนกัน แรงจูงใจของแต่ละคนจึงมีที่มาต่างกันไป ซึ่งในบรรดาแรงจูงใจต่าง ๆ นั้นเกิดจากองค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้คนต้องการทำงาน ได้แก่

1. ลักษณะของงาน ซึ่งเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
3. การได้รับยกย่องและสถานภาพ
4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น
5. ความมั่นคงและความปลอดภัย
6. ความเป็นอิสระในการทำงาน
7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว
8. โอกาสในการก้าวหน้า
9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน
10. สภาพของการทำงานที่ดี
11. การแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้ แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคคลว่า ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนภายใต้การมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่าง คือ ต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ และต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น

กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

กลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง คณะบุคคล หรือสมาชิกในองค์การนั้น ๆ ที่มาอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อกันให้เห็นโครงสร้างของกลุ่มชัดเจน โดยแต่ละคนจะแสดงบทบาทไปตามหน้าที่ สถานภาพหรือตำแหน่งงานของแต่ละคน ภายใต้แนวปฏิบัติหรือปทัสสถานของกลุ่มยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้มีระดับการยึดเหนี่ยวในกลุ่มเป็นปัจจัยหนึ่งในการบ่งชี้ผลสำเร็จของงานได้ (Rothwell and Kazanas ,1992: 7) ฉะนั้นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่ม ภาวะผู้นำ บทบาท ปทัสสถาน สถานภาพ และการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม

1. โครงสร้างของกลุ่ม หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ ซึ่งในการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การนั้น จะรวมไปถึงการวิเคราะห์เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ความชำนาญ เฉพาะอย่างของงาน ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน Steers (1977: 8) ให้อายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยไว้ดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของอำนาจ (power) และอำนาจหน้าที่ (authority) ได้รับการกระจายลงไปตามชั้นของการบังคับบัญชาในองค์การ (hierachy) แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวความคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่คนในระดับล่างขององค์การจะมีส่วนร่วมและมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจ เกี่ยวกับงานและกิจกรรมในอนาคตขององค์การก็มีมากขึ้น

1.2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (speciallization) แนวความคิดเรื่องการแบ่งส่วนงาน ไปตามความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเฉพาะหน้าที่ (functional specialization) ถึงแม้จะเป็นประโยชน์ในแง่ของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เช่น ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและเพิ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่ก็มักมีผลเสียต่อบุคคลในแง่ทัศนคติเกี่ยวกับงาน สุขภาพจิต และความอยากที่จะคงอยู่ในองค์การต่อไป

1.3 ความเป็นทางการ (formalization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์การถูกกำหนดอย่างจำเพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการ ยิ่งองค์การมีกฎ ระเบียบ ซึ่งใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมากเท่าใด องค์การนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะไปมีผลทำให้พฤติกรรมใหม่ ๆ หรือพฤติกรรมที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหาถูกจำกัดลงในวงแคบ ซึ่งเป็นปัญหารุนแรงสำหรับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

1.4 ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา หรือ จำนวนสมาชิกที่ต้องรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาชั้นแรก (first - level supervisor) ฐานคติพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนี้เชื่อว่า อัตราส่วนที่เหมาะสมระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชา : ผู้บังคับบัญชาคือ 6 : 1 ถึง 15 : 1 ซึ่งส่งประสิทธิผลสูงสุดต่อการทำงานของกลุ่มผู้ทำงาน

1.5 ขนาดขององค์การ (Organization Size) ขนาดขององค์การที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์การ แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

1.6 ขนาดของหน่วยงาน (Work - Unit Size) กลุ่มทำงานขนาดเล็ก ๆ ให้โอกาสแก่สมาชิกในการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดคุ้นเคยกันมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ ทั้งยังสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้สูงกว่า ในขณะที่กลุ่มใหญ่มักมีความเป็นแบบแผนมากกว่า และให้โอกาสสมาชิกสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิดน่าพึงพอใจได้น้อยกว่า ดังนั้น ความพึงพอใจในงานมักสูงกว่าในกลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็ก

Rothwell and Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า โครงสร้างของกลุ่มปฏิบัติงานนั้น หมายถึง วิธีการจัดสรรงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มงานโดยมีการมอบหมายแต่งตั้ง เพื่อให้มีการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่จะเกิดขึ้นและมีความสำเร็จอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนัก ต่อสิ่งที่พวกเขาต้องรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย

การวิจัยครั้งนี้ให้ความหมาย โครงสร้างกลุ่มปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการจัดสรร หรือแบ่งงานให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มงานอย่างเหมาะสมกับเหตุและผลนั้น จะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การในแง่ต่าง ๆ คือ ทำให้รู้ขอบข่ายหน้าที่งานของเขามีเพียงใด เกิดความพึงพอใจ โดยไม่รู้สีกว่างานนั้นมากหรือน้อยเกินไป เกิดความคิดริเริ่มและทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มได้เต็มที่ภายในขอบเขต และผู้ปฏิบัติงานยอมเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเขาต่อบุคคลอื่น จึงสามารถติดต่อระหว่างกันและร่วมมือกับบุคคลในกลุ่มงานได้

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย อิทธิพล ดังกล่าวเป็นอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการชักจูงบุคคลให้สนใจเป้าหมาย ขององค์การ (Lunenburg and Ormstein , 1996: 112-147) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่ บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ (Hersey and Blanchard , 1977: 6)นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้แนวคิดไว้ดังนี้

Stogdill (1948: 35-71)กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ขบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อ กิจกรรมของกลุ่ม โดยพยายามที่จะหาวิถีทางที่จะนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมาย และความล้ม เร็จ

Katz and Kahn (1978: 525) , Koontz and O'Donnell (1976: 590) กล่าวตรงกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้หรือความมีอิทธิพลเหนือกลไกของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ และทำให้บุคคลในองค์การนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามอิทธิพลนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bass (1981) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ที่ได้ศึกษาและจำแนกไว้ 11 ความหมาย

1. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เน้นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ
3. ภาวะผู้นำ ในฐานะของศิลปะที่ก่อให้เกิดการยอมรับ
4. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการใช้อิทธิพล
5. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการกระทำหรือพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ ในฐานะของรูปแบบของการจูงใจคน
7. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ
8. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบรรลุเป้าหมาย
9. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการมีปฏิสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้น
10. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน
11. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการเริ่มต้นของโครงการ

Reddin (1970: 61-237) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อม สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่มีประสิทธิผล (Effective Styles) มีรูปแบบย่อย ๆ 4 รูปแบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำทีม (Executive) รูปแบบนี้เน้นทั้งงานและบุคคล ผู้บริหารที่ใช้รูปแบบนี้ จะเป็นผู้จูงใจที่ดี ตั้งมาตรฐานไว้สูง ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้การบริหาร แบบกลุ่มทำงานร่วมกัน

1.2 ผู้สอนแนะ (Developer) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อบุคคล แต่เน้นด้านงานน้อย ผู้บริหารลักษณะนี้จะเป็นผู้ให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยถือว่าต่างก็เป็นเอกัตบุคคล

1.3 ผู้บุกรุก (Benevolent Autocrat) รูปแบบนี้เน้นความสำคัญของงาน และให้ความสำคัญต่อบุคคลน้อย ผู้บริหารแบบนี้จะมีความเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องการ และวิธีการที่จะได้มาซึ่งความต้องการนั้น ๆ

1.4 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญน้อยทั้งต่องานและบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จะใช้กฎเกณฑ์ และต้องการที่จะให้สภาวะแวดล้อมคงอยู่และควบคุมสภาวะแวดล้อมโดยใช้ประโยชน์จากกฎเกณฑ์นั้น

2. รูปแบบที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Styles) มีรูปแบบย่อย ๆ 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1 ผู้ยอมความ (Compromiser) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญสูงต่อทั้งคนและงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รูปแบบนี้เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ไม่ดี ซึ่งก่อให้เกิดความกดดันต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก

2.2 ผู้เอาใจ (Missionary) รูปแบบนี้เน้นความสำคัญต่อบุคคลแต่ให้ความสำคัญต่องานน้อย ผู้บริหารที่ใช้รูปแบบนี้จะอยู่ในชนิด ผู้ทำความดี ซึ่งให้ค่าสูงต่อความสามัคคีหรือการปรองดอง

2.3 ผู้คุมงาน (Autocrat) รูปแบบนี้เน้นความสำคัญสูงต่องานแต่ให้ความสำคัญต่อบุคคลน้อย ผู้บริหารแบบนี้จะไม่ให้ความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสุข และความสนใจต่องานในปัจจุบันเท่านั้น

2.4 ผู้หนีทำ (Deserter) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อบุคคลและต่องาน ผู้บริหารลักษณะนี้จะไม่กระตือรือร้น และไม่ร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม

ตามทัศนะของ Carter (อ้างถึงใน ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ , 2540) ให้แนวคิดลักษณะผู้นำ ไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่

ลักษณะที่ 1 ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นจุดรวมของพฤติกรรมของกลุ่ม คำจำกัดความดังกล่าวนี้เน้นให้เห็นผู้นำเปรียบเหมือนแกนของกลุ่ม ล้อมรอบโดยสมาชิกของกลุ่มนั้น ๆ ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากกว่าทุก ๆ คนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม

ลักษณะที่ 2 ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ในที่นี้หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ที่กลุ่มตั้งไว้

ลักษณะที่ 3 ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ภายในกลุ่มให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม จากลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้ เป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นพื้นฐาน ผู้นำตามความหมายนี้ Carter ตั้งข้อสังเกตว่า การให้คำจำกัดความดังกล่าวนี้ เป็นไปได้ก็เพราะบุคคลผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งที่จะสามารถแสดงพฤติกรรมได้เท่านั้น โดยมีได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของผู้นำหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำแต่อย่างใด ผู้นำในลักษณะที่ว่านี้อาจจะเป็นไปได้และมีอยู่จริง

ลักษณะที่ 4 ตามทฤษฎีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่สามารถแสดงบทบาท และสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการต่อลักษณะเฉพาะของกลุ่ม

ลักษณะที่ 5 ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำ

Halpin (1966) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายได้

4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

ดังนั้น ผู้นำตามคำกล่าวข้างต้น คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้าในกลุ่มปฏิบัติงานกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ

Fiedler (1967: 13) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้อิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอันจะนำไปสู่การบรรลุตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้จะเห็นว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) และสถานการณ์ (Situation) ในส่วนที่เป็นรูปแบบภาวะ ผู้นำ หรือพฤติกรรมของผู้นำนั้นพบว่ามี 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งงาน กับ แบบมุ่งคน แต่ไม่มีรูปแบบใดใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ ในการศึกษาภาวะผู้นำมักจะมีแนวโน้มมุ่งไปที่การศึกษาสภาวะแวดล้อม (Situation) เพราะไม่ว่าผู้นำจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ในการตัดสินใจนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่ละองค์ประกอบจะเหมาะสมในสถานการณ์เฉพาะอย่างเท่านั้น เช่น การนิเทศงาน ถึงแม้จะใช้วิธีการนิเทศแบบใดก็ตาม ประสิทธิภาพของการนิเทศย่อมขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานนั้น ๆ เป็นหลัก

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่สามารถทำการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามได้ เพื่อเป็นผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ เป็นวิถีทางการสั่งงานแก่สมาชิกในกลุ่มอย่าง ชัดเจน โดยผู้นำพิจารณาเสมอว่าบุคคลากรรู้สึกอย่างไร เพื่อรับรู้ว่าจะทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จ

2.3 บทบาท หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามสถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่งาน โดยทั่วไป ผู้นำกลุ่ม หรือสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มที่ปฏิบัติ เน้นร่วมกันต่างคาดหวังว่า บุคคลแต่ละคนในกลุ่ม จะประพฤติปฏิบัติในแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่เป็นไปตามบทบาทที่คาดหวังของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งสามารถระบุให้เฉพาะเจาะจงได้หลายวิธี และวิธีเหล่านั้น ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของงาน (Job Description) การระบุชื่อตำแหน่ง หรือการสั่งการจากองค์การ หรือมติของกลุ่ม เช่น ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคาดหวังว่า จะต้องบริหารงานหรือจัดการการดำเนินงานทั้งหมดในโรงเรียนได้ พฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังแต่ละพฤติกรรมนี้ไม่เพียงแต่ได้รับการยอมรับ หรือเห็นด้วยจากผู้นำกลุ่ม หรือสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น แต่สมาชิกกลุ่มอื่นขององค์การเดียวกันก็สามารถคาดหวังได้เช่นกัน (Green and Organ , 1973) ในขณะที่ Rothwell and Kazanas (1992: 7) เห็นว่าบทบาทในระดับกลุ่มปฏิบัติงานนั้น เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวัง และการแสดงออกของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม โดยแสดงออกตามการรับรู้และความเข้าใจว่าด้วยความรับผิดชอบในภารกิจที่มีต่อกลุ่มของสมาชิกแต่ละคน

Owens (1987: 61-86) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมบทบาท ความคาดหวังบทบาท การรับรู้บทบาท การแสดงบทบาทและบทบาทแฝง ความขัดแย้งบทบาท และความคลุมเครือของบทบาท

1. พฤติกรรมบทบาท Mead (1979) กล่าวว่า พฤติกรรมบทบาทมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือเป็นแบบหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ที่เหมาะสมกับตนเอง โดยมีภูมิหลังของแต่ละคนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการแสดงบทบาทนั้น ๆ ภายใต้การประเมินของตนเองและผู้อื่น

2. ความคาดหวังบทบาท Owens กล่าวว่า ความคาดหวังบทบาท หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมบทบาทของบุคคลอื่น ส่วน Hersey และ Blanchard (1982: 6) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหรือบทบาทของตน หรือการรับรู้ของบุคคลต่อบทบาทของคนอื่นในองค์การ ความคาดหวังของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เขาทราบว่าเขาควรทำอะไรในสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เขาเผชิญอยู่ และเขาคิดว่าคนอื่นทั้งผู้ที่เหนือกว่า ผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันและผู้ที่ย่ำกว่าควรปฏิบัติอย่างไรเมื่ออยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ

ดังนั้นความคาดหวังบทบาทดังกล่าว จึงเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ได้

3. การรับรู้บทบาท Owens กล่าวว่า การรับรู้บทบาท หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่ง มีความรับรู้ต่อความคาดหวังบทบาทที่บุคคลอื่นได้คาดหวังไว้ต่อตัวเขา เช่น ประธานสมาคมผู้ปกครองและครูรับรู้ว่าคุณและครูใหญ่คาดหวังว่าต้องการให้ประธานสมาคมแสดงบทบาทอย่างไร หรือประเมินคุณค่าของครูใหญ่อย่างไร เป็นต้น

4. การแสดงบทบาทและบทบาทแฝง Owens กล่าวว่า ตามธรรมชาติของบุคคลมีบทบาทในชีวิตจริงมากกว่าหนึ่งบทบาท และอาจมีบทบาทอยู่ในหลาย ๆ องค์การในกรณีที่มีบทบาทอยู่ในหลาย ๆ องค์การนั้น คำว่า“การแสดงบทบาท” หมายถึง บทบาทที่แสดงออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งบทบาทที่แสดงออกมานั้นยังมีบทบาทที่แฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล

5. ความขัดแย้งบทบาท การแสดงบทบาทใด ๆ ของแต่ละบุคคลนั้นต้องพยายามใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมนำมาปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ เพื่อจะสามารถแสดงบทบาทได้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ให้มากที่สุด ในชีวิตจริงบุคคลแต่ละคนแสดงบทบาทหลากหลายเนื่องจากบุคคลยืนอยู่หลายตำแหน่งย่อมเกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้นได้ ไม่สามารถแสดงบทบาทได้พร้อมกันทุกบทบาท จึงเกิดความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งมีลักษณะของการขัดแย้ง 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง และการขัดแย้งของบทบาทที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งที่พบมากสาเหตุประการหนึ่ง มาจากการที่บุคคลเปลี่ยนสถานภาพ ของตนบ่อย ๆ เมื่อบุคคลเกิดความขัดแย้งในบทบาทของตนบ่อย ๆ หรือในจำนวนหลาย ๆ คนในสังคมย่อมเป็นเหตุให้สังคมวุ่นวายได้เช่นกัน บุคคลต้องพยายามปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพ เหมาะสม พึงพอใจในหน้าที่ของตน สังคมจึงจะเป็นสุข ในความเห็นของนักธุรกิจเมื่อก้าวถึงความขัดแย้งในบทบาทจะพบว่า เป็นเสมือนการแข่งขันหรือความไม่ลงรอยกันในโลกแห่งธุรกิจของอย่างน้อยสองกลุ่มขึ้นไปจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น เมื่อมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพและความต้องการ

6. ความคลุมเครือของบทบาท Owens กล่าวว่า ความคลุมเครือในบทบาทเกิดขึ้นจากเงื่อนไขของบทบาทเดิมที่มีอยู่ก่อนแล้วไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในบทบาทจะมีลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างการบริหารและการนิเทศ ประการแรก คือ ความเป็นผู้บังคับบัญชา ส่วนประเด็นอื่น ได้แก่ ความรับผิดชอบของผู้ร่วมบทบาท ความขัดแย้งในบทบาทก็มีส่วนก่อให้เกิดความตึงเครียด และความไม่แน่นอนอันเกี่ยวข้องกับความไม่มั่นคงของพฤติกรรมขององค์การ ในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมที่ไม่มั่นคง ไม่สามารถที่จะทำนายล่วงหน้าและต่อต้านได้ ผู้ที่แสดง

บทบาทภายใต้ความคลุมเครือและขอบเขตความตึงเครียดมักจะก่อให้เกิดความตึงเครียดระหว่างบุคคลด้วย

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของบทบาทในส่วนที่เป็นปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมจริงที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของตนภายใต้การรับรู้ เข้าใจความรับผิดชอบตามหน้าที่ซึ่งกลุ่มคาดหวังไว้ หรือมอบหมายให้อย่างถ่องแท้ชัดเจน และความรุนแรงของปัจจัยเกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้ คือ พฤติกรรมบทบาท ความคาดหวังบทบาท การรับรู้บทบาท ความขัดแย้งบทบาท การแสดงบทบาทและบทบาทแฝง และความคลุมเครือของบทบาท

2.4 สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งของแต่ละบุคคลในกลุ่ม อันเกิดจากความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในกลุ่มปฏิบัติงานโดยมีตำแหน่งเป็นเครื่องกำหนดความสัมพันธ์นั้น ๆ โดยที่บุคคลมีสิทธิที่จะกระทำตามแนวทางที่เขารับผิดชอบต่อตำแหน่ง หรือสถานภาพของเขาที่ดำรงอยู่ในกลุ่ม และผู้อื่นพึงพอใจที่จะปฏิบัติตามการชี้แนะของเขา ในฐานะที่เขาเป็นผู้มีประสบการณ์ในตำแหน่งหรือการปฏิบัติงานนั้น ๆ (Rothwell and Kazanas, 1992: 7)

Webber (1975) กล่าวว่า สถานภาพ หมายถึง การจัดฐานะ ตำแหน่งทางสังคมภายในกลุ่มปฏิบัติงาน บุคคลได้รับสถานภาพตามหลักการจัดตำแหน่งในกลุ่มหรือไม่ ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล การคงอยู่ของระบบ สถานภาพในองค์การมีทั้งผลบวกและผลลบสำหรับผู้บริหาร เช่น ระบบสถานภาพสามารถทำให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มชัดเจนขึ้นเพราะมีการจำกัดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน ระบบสถานภาพสามารถส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยผ่านการเห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เกี่ยวกับระดับสถานภาพของสมาชิกกลุ่มและคน

King and Koller (1975) กล่าวว่า สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งที่ได้จากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม หรืออาจหมายถึง ชั้น(rank) คือความสูงต่ำ ระดับความมั่นคง ความมีเกียรติและอำนาจ สถานภาพเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และที่สำคัญนักสังคมวิทยาจัดให้สถานภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของโครงสร้างสังคม ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย สถานภาพ บทบาท และสถาบัน

สถานภาพมีความสำคัญต่อบทบาทเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวที่จะกำหนดบทบาทของบุคคลให้รู้ว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นต้องมีความรับผิดชอบเพียงใด สถานภาพตามแนวคิดของนักสังคมวิทยาแบ่งออกเป็น 2 ชนิด (ชิตยา สุวรรณะชฎ, 2527) คือ สถานภาพที่ได้มาโดยกำเนิด และสถานภาพที่ได้มาด้วยความสามารถ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสถานภาพ คือ ตำแหน่งของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และแต่ละตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ต่อกันว่ามีความสัมพันธ์ต่อสมาชิกอื่นในฐานะใด เช่น ฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ฐานะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะเป็นเพื่อนร่วมงาน ฐานะเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีสิทธิ์ที่จะชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2.5 ปทัสถาน หมายถึง มาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับการประพฤติปฏิบัติ ที่สมาชิกของกลุ่มสร้างขึ้นเพื่อให้กลุ่มมีระเบียบแบบแผนสำหรับการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มถ้าสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ความคับข้องใจ ความกังวลใจ ความตึงเครียด ความขัดแย้ง ขาดขวัญกำลังใจ และผลการปฏิบัติงานจะลดลง แม้ว่าจะมีบางคนวิพากษ์วิจารณ์ว่า การใช้ปทัสถาน อาจจะเป็นเครื่องทำลายความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลก็ตาม แต่ในทางตรงกันข้ามข้อดีของปทัสถาน คือ ช่วยจัดหลักการ กฎเกณฑ์ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกขจัดปัญหาที่กล่าวข้างต้น และเป็นหลักประกันว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มจะได้รับการรักษาไว้

ปทัสถาน มีข้อพึงสังเกต คือ

1. ปทัสถานอาจใช้ได้กับสมาชิกทุก ๆ คน หรืออาจใช้ได้กับสมาชิกบางกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนได้รับการคาดหวังว่าจะเห็นด้วย กับปทัสถาน หัวหน้ากลุ่มคนเดียวเท่านั้นที่อาจเปลี่ยนแปลงปทัสถานได้

2. ปทัสถาน อาจได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มแตกต่างกันไป เช่น สมาชิกทั้งหมดอาจ เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหนึ่ง แต่สมาชิกบางกลุ่มอาจไม่เห็นด้วยกับแนวปฏิบัตินั้น

3. แบบหรือชนิดของปทัสถานที่แตกต่างกัน ต้องใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในกลุ่ม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่ม คือ บุคลิกภาพด้านสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดโดยผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมาก มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามปทัสถานน้อยกว่า หากโครงสร้างขนาดกลุ่มใหญ่ขึ้นแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามปทัสถานจะน้อยลง

Porter, Lawer, and Hackman. (1975: 172-178) กล่าวว่า องค์การที่จะได้รับการคาดหวังว่าเป็นองค์การที่สมบูรณ์ คือ องค์การที่สมาชิกส่วนใหญ่แสดงแนวโน้มว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกจะมีพฤติกรรมในลักษณะที่ยอมรับเฉพาะปทัสถาน ค่านิยม ระเบียบปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ส่วนปทัสถานอื่นเขาอาจจะยอมรับหรือไม่ก็ได้ ซึ่งก็เป็นเพียงองค์การในอุดมคติ เพราะเป็นการยากลำบากสำหรับกลุ่มที่จะให้สมาชิกแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง

แปลกใหม่เหมือนกันทั้งหมด หรืออาจมีการชัดเจน ละเมิดหรือ แม้แต่ทำลายระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น

Hunt (1979: 452) กล่าวว่า ปทัสถาน หมายถึง การที่กลุ่มมีทัศนคติและค่านิยมที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกถึงพฤติกรรม ปทัสถานบางอย่างอาจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกและสามารถรับรู้ได้ บางอย่างอาจมีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ปทัสถานของกลุ่ม ต่างก็มีลักษณะต่าง ๆ กันไป และมีความสำคัญต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตาม แต่ละกลุ่มย่อมมีปทัสถานที่เป็นหลัก ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะต้องยึดมั่นปทัสถานนี้ เช่น สมาชิกกลุ่มในองค์การที่ประกอบธุรกิจจะต้องยึดมั่นเกี่ยวกับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นปทัสถานหลักขององค์การ ถ้าสมาชิกคนใดไม่ยึดมั่นในปทัสถานนี้ก็คงอยู่ในกลุ่มหรือในองค์การนั้น ๆ ต่อไปไม่ได้

สมาชิกของกลุ่มไม่ว่าเก่าหรือใหม่เมื่ออยู่ในกลุ่มสามารถเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมได้หลายทาง พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิเสธปทัสถาน เลือกปฏิบัติตามเฉพาะปทัสถานสำคัญขององค์การ ปฏิบัติตามทุกปทัสถาน

Bierstedt (1970: 212) กล่าวว่า ปทัสถานมีหลายอย่าง ได้แก่ ประเพณี ข้อห้าม สมัยนิยม ความนิยมชั่วคราว งานพิธี พิธีกรรม มารยาททางสังคม กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย วิถีชาวบ้าน จารีต ข้อบัญญัติ ข้อตกลงหรืออนุสัญญา

Rothwell and Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า ปทัสถานในระดับกลุ่มปฏิบัติงานเป็นเรื่องของการยอมรับในความเชื่อของกลุ่ม ยอมรับในวิธีการทำงานที่จะให้ถึงความสำเร็จ ตลอดจนสมาชิกรู้สึกอย่างไร เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่พวกเขาจะได้รับจากความสำเร็จนั้น ๆ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดว่า ปทัสถาน คือ มาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กลุ่มสร้างขึ้น ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งแยกบุคคลตามลักษณะการปฏิบัติตามปทัสถานได้ 3 พวก คือ ปฏิเสธปทัสถาน เลือกปฏิบัติตามบางปทัสถาน และยอมปฏิบัติตามทุกปทัสถาน

2.6 การยึดเหนี่ยวในกลุ่ม หมายถึง บรรยากาศด้านความสัมพันธ์ ยึดเหนี่ยวกลมเกลียวระหว่างกันและกันของสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้ต้องเกิดขึ้นในลักษณะที่สมาชิกในกลุ่มมีการรวมและเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มงานเดียวกันเพื่อผลสำเร็จของงานที่พวกเขาต้องการ (Rothwell and Kazanas , 1992)

Seashore (1954: 366) กล่าวว่า กลุ่มบางกลุ่มมีบรรยากาศของความใกล้ชิด ความเป็นกันเอง หรือการปฏิบัติงาน พฤติกรรม ทักษะคิดร่วมกัน ขณะที่บางกลุ่มไม่มี ความใกล้ชิด หรือความเป็นกันเองนี้เรียกว่าการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม (Group Cohesiveness) โดยทั่วไปกลุ่มที่มีค่านิยม ทักษะคิด และแบบของการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกเหมือนกัน หรือสอดคล้องกันมากเท่าไร กลุ่มนั้นย่อมมีการยึดเหนี่ยวในกลุ่มมากขึ้นเท่านั้น ระดับการยึดเหนี่ยวในกลุ่มอาจก่อให้เกิดผลดีอย่างมากต่อองค์การ ถ้าเป็นไปในทางสร้างเสริมหรือสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้ามหากเป็นไปในทางขัดแย้งเป้าหมายขององค์การก็เป็นผลเสียต่อองค์การได้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม คือ การเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายกลุ่ม ความถี่ของปฏิสัมพันธ์ หากสมาชิกมีการปฏิสัมพันธ์กันบ่อย ๆ ความใกล้ชิด ความเป็นกันเองย่อมเกิดขึ้นการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม ซึ่งการแข่งขันกับกลุ่มอื่นทั้งในหรือนอกองค์การ จะเป็นกลไกให้มีความใกล้ชิดกันในกลุ่มมากขึ้นเพื่อทำให้เป้าหมายร่วมกันบรรลุผล และการประเมินผลที่เป็นที่พึงปรารถนา การที่กลุ่มได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้สมาชิกภาคภูมิใจในตนเองที่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มที่ปฏิบัติงานสำเร็จและผลงานดีเด่นนั้น ๆ

ปัจจัยที่ทำให้การยึดเหนี่ยวในกลุ่มลดลง คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย ขนาดของกลุ่ม การแข่งขันภายในกลุ่ม และการครอบงำ

Homans (1961: 43-44) เสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม ได้แก่ ความมีลักษณะที่เหมือน ๆ กันของกลุ่ม การแยกตัวออกมาจากกลุ่มอื่น แรงกดดันจากภายนอกกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างสหภาพกับฝ่ายบริหาร การแข่งขันระหว่างกลุ่ม ความไม่ไว้วางใจระหว่างฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษากับฝ่ายปฏิบัติการ ขนาดของกลุ่ม บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม เช่น บรรยากาศแบบเปิด-แบบปิด ผู้นำกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลต่อการยึดเหนี่ยวในกลุ่มในลักษณะที่เป็นผู้ริเริ่มสั่งการหรือกำกับ ในอีกทางหนึ่ง คือ เป็นผู้ประสานให้มีความกลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การยึดเหนี่ยวในกลุ่มมีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กรณีที่เป็นทางการนั้น จะถูกกำหนดออกมาในรูปของข่าวสาร เช่น ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน รายละเอียดของงาน สำหรับกรณีไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุยกันระหว่างการปฏิบัติงานตามเครื่องจักรกลต่าง ๆ การพูดคุยกันระหว่างพักผ่อน หรือการไปสังสรรค์การร่วมกันนอกเวลางาน เป็นต้น

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปว่า การยึดเหนี่ยวในกลุ่ม หมายถึง สภาพที่สมาชิกในกลุ่มมีการรวมตัวกัน มีกิจกรรมร่วมกันที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกัน เพื่อต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ องค์การมุ่งหวัง และสามารถใช้ความหมายในเชิงความสามัคคีในกลุ่มก็ได้ เพราะยิ่งกลุ่มมีความสามัคคีกันมาก อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิกและการปฏิบัติงานในกลุ่มยิ่งมีมากตามไปด้วย

กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ

ปัจจัยด้านองค์การ หมายถึง สภาพต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัวบุคคลและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน แต่เป็นสภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระดับองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การ เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ และลักษณะงาน

1. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ หมายถึง การจัดองค์การให้เห็นชัดเจนว่าแบ่งงานเป็นส่วนต่าง ๆ อย่างไร และแต่ละส่วนที่ถูกแบ่งไว้นั้นได้กำหนดแนวปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมชัดเจนทุกส่วนงานหรือไม่เพียงใด (Rothwell and Kazanas, 1992: 7)

Vecchio (1991: 610-611) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การที่คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะสาขา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ ระดับความซับซ้อน ขนาดขององค์การ เทคโนโลยี และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ลูกค้ำ การแข่งขัน แหล่งตัวบ่อน ตลอดจนรัฐบาล เป็นต้น ในขณะที่ Steers (1977) เห็นว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ ดังนั้น การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ความมากมายของการรวมอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่างของงาน ความมากมายของการทำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เป็นแบบแผน ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ ขนาดของกลุ่มปฏิบัติงาน

อวยชัย ชะบา (2539) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามจุดประสงค์ หรือตามหน้าที่ และมีสายบังคับบัญชาเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่า โครงสร้างองค์การมีความสำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่กำหนดความเป็นอยู่ขององค์การ ด้วยเหตุว่าโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันขององค์การ ที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และโครงสร้างองค์การ จะจัดความคลุมเครือและความไม่แน่ชัดต่าง ๆ ของอำนาจหน้าที่และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในองค์การ ซึ่งจะ ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์การมีระเบียบ คาดการณ์ได้ และสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องใช้โครงสร้างขององค์การเป็นเครื่องมือในการสั่งการทำงานด้านต่าง ๆ โครงสร้างองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่บริหารทั้งหลาย หากองค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสมตามความจำเป็นและจัดโครงสร้างองค์การได้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับความจำเป็นของงานที่มีอยู่ย่อมช่วยให้งานบรรลุผล

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งงานในโรงเรียนออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ หรือเป็นลักษณะของการจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล เช่น จัดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จัดตามหน้าที่ จัดตามสายบังคับบัญชา เป็นต้น และมีการกำหนดแนวปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายไว้อย่างเหมาะสม และชัดเจนต่อการปฏิบัติได้ เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานองค์การโดยเฉพาะระดับบริหาร คือ บริหารงานง่าย รู้ว่าใครทำอะไร รับผิดชอบต่อใคร ไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางคั่งค้าง ณ ที่จุดใด จัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน และมีการมอบอำนาจ ทำให้จัดปัญหาการเกี่ยวงานหรือล้งเลในกาทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การ

Deal and Kenedy(1982: 35-38) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ส่วน Ouchi (1981: 361), Pascale and Athos (1981: 223) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปรัชญา ซึ่งชี้นำนโยบายขององค์การไปยังผู้ปฏิบัติ เป็นกฎเกณฑ์ กติกาขององค์การ ซึ่งยอมรับมานานอันเกิดขึ้นและพัฒนาโดยสมาชิกขององค์การ และจะมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดการรับรู้ การคิด และความรู้สึก ไปในทิศทางเดียวกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและบูรณาการภายในกลุ่ม (Schein, 1985) ในขณะที่ Ralph Kilmann (อ้างถึงใน Vecchio, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยมร่วมกัน ความเชื่อ คติฐาน การรับรู้ ปทัสถานที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เพื่อถือเป็นรูปแบบพฤติกรรมในองค์การ ซึ่ง สอดคล้องกับ

Vecchio ที่มองเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของค่านิยมร่วมระหว่างสมาชิกในองค์การ และจัดเป็นปทัสถานขององค์การ เพื่อสื่อให้สมาชิกใหม่ขององค์การรับรู้และถือปฏิบัติตามต่อไป

Homans (1950: 43-44) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปทัสถานที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มคนในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

Taguiri and Litwin (1968) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นความรู้สึกหรือบรรยากาศซึ่งแสดงให้เห็นได้ในองค์การ ทั้งทางโครงสร้างด้านกายภาพ และวิถีทางที่สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่น ซึ่งถือว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น การใช้ภาษา พิธีการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

จากแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัยนี้ว่า เป็นแบบแผนหรือรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น ให้ถือปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นเวลายาวนาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ

3. กลยุทธ์

Tregoe and John (1980: 40) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กรอบของเรื่องราวที่ใช้ นำทางแก่ทางเลือกทั้งหลาย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะและทิศทางขององค์การ และถือว่า กลยุทธ์มีลักษณะเป็นเครื่องชี้ทิศทางขององค์การ เป็นเครื่องกำหนดฐานะที่ตั้งขององค์การในอนาคต เป็นเครื่องมือใช้ตรวจสอบและกำกับทิศทางขององค์การในปัจจุบัน หรือใช้กำหนดทิศทางให้องค์การ ทั้งนี้โดยยึดถือตามจุดมุ่งหมายและการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ที่ทำมาแล้ว กลยุทธ์ที่ดีควรมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ มีจุดเน้นที่ชัดเจน มีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และมีความคล่องตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

Learned et al. (1973: 107) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือแบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมายและนโยบายหลักรวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

Vancil (1976: 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง แนวคิดที่ผู้นำขององค์การได้ จัดให้เป็นระเบียบและบรรยายความออกมา หรือเพื่อสะท้อนให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ระยะยาว หรือจุดหมายขององค์การ และชุดแผนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป้าหมายในระยะยาว

Rothwell and Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ความต้องการสำเร็จลงได้ในที่สุด โดยเป็นการบ่งบอกถึงทิศทางวิธีการทำงานในระยะยาวขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้ องค์การสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Anthony (1965: 16-18) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องกำหนด เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์การ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางนโยบายต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นหลักในการตัดสินใจดำเนินกิจการ และการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายกลยุทธ์ คือ เป็นแผนระยะยาวขององค์การที่สามารถกำหนดทิศทาง วิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีได้ชัดเจน สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันได้

4. เทคโนโลยี

Steers (1977) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบ หรือ ตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายโดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง

Thompson (1967) จำแนกประเภทของเทคโนโลยีในองค์การไว้ 3 ประเภท คือ

1. เทคโนโลยีประเภทที่ต้องใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงาน
2. เทคโนโลยีประเภทที่เป็นสื่อ
3. เทคโนโลยีแบบเข้มข้น มีลักษณะของความพิเศษ คือ ต้องใช้เทคโนโลยีหลาย ๆ อย่างผสมผสานกันให้เข้ากับลักษณะของงาน

Rothwell and Kazanas (1992: 8) กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นกระบวนการกระทำที่ เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ สิ่งของ หรือบุคคล หรือสถานการณ์ ภายใต้เงื่อนไขคำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อย ๆ ว่า "จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร" ซึ่งสอดคล้องกับ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2537) ที่เห็นว่า เทคโนโลยี เป็นการนำเอาทฤษฎีและความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในองค์การ

Robbins (1983) กล่าวว่า เทคโนโลยี มักจะนึกถึงคำถามว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าขององค์การ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการได้อย่างไร และยังได้กล่าวเสริมอีกว่า องค์การหนึ่ง ๆ จะมีเทคโนโลยีหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งประเภท เพื่อที่จะใช้สำหรับเปลี่ยนแปลงปริมาณ คน ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ

ผู้วิจัยเห็นว่า เทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ หรือวิทยาการ และผลที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้นำวิทยาการนั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบหรือสิ่งป้อนเข้าต่าง ๆ ให้กลายเป็น วัตถุดิบเสร็จรูป หรือผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. ลักษณะงาน

Hackman and Oldham (1976: 230) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ ทักษะในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะตัวของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ ข้อมูลป้อนกลับ

Rothwell and Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมของงาน รวมถึงผู้ควบคุม อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ลูกค้า และผู้ร่วมงาน โดยเน้นไปที่ การมี อุปกรณ์ เครื่องมือ และวิธีการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายลักษณะงานว่า หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน ผู้ควบคุม อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน วิธีการที่ใช้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

กลุ่มสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

Rothwell and Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงนี้เป็นสิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การโดยเน้นว่า คนในองค์การทำการ ประยุกต์ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อประโยชน์ขององค์การอย่างไร หรือไม่

Steers (1977) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพต่าง ๆ ที่อยู่นอก องค์การ ได้แก่ สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

Katz and Kahn (1978: 121-142) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยมของสังคม หรือนโยบายของรัฐบาล สภาพข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพทางภูมิศาสตร์ และทรัพยากรธรรมชาติ

ดังนั้นในการวิจัยนี้ให้ความหมาย สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพต่าง ๆ ที่ อยู่ภายนอกโรงเรียนและมีผลกระทบต่อโรงเรียน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพ การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และการศึกษา

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำเครื่องมือประเมินมาตรฐานโรงเรียนด้านคุณภาพโดยกำหนดระดับมาตรฐานตั้งแต่ 1 - 5 และถือเกณฑ์ระดับมาตรฐาน 3 เป็นมาตรฐานกลาง ในการวิจัยนี้ถือว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ระดับมาตรฐานกลางขึ้นไปเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจะมีคุณภาพในด้านต่าง ๆ (กรมสามัญศึกษา, 2540) ดังนี้

การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและ มีผลการปฏิบัติงานดังนี้

การวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นลายลักษณ์อักษรสอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา สภาพความจำเป็นของโรงเรียนและท้องถิ่น นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำแผน 1 ปี และแผน 5 ปีของโรงเรียนพร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการทำแผนปฏิบัติการ มีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษรและตอบสนองนโยบายและเป้าหมาย มีการดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินผล

การจัดองค์การ มีการจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน มีหน่วยงานตามแผนภูมิที่โรงเรียนกำหนด มีการกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรครบทุกงานตามแผนภูมิที่โรงเรียนกำหนด มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

การจัดระบบสารสนเทศ มีการดำเนินงานสารสนเทศ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการจัดระบบสารสนเทศและมีการนำไปใช้ มีการดำเนินงานพัฒนาระบบงานสารสนเทศภายในโรงเรียน มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยอำนวยความสะดวก จัดตั้งศูนย์สารสนเทศภายในโรงเรียน มีการจัดและพัฒนาระบบเครือข่ายงานสารสนเทศของโรงเรียน

การบริหารงานบุคคล ต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการประชุมพิเศษ การนิเทศภายใน การจัดหาหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน ส่งบุคลากรร่วมอบรม/ประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/ศึกษาเพิ่มเติม เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ จัดการประชุมอบรม/สัมมนาในโรงเรียน หรือจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยเครื่องมือ

ประเมินผลอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง มีการวิเคราะห์และนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร มีการบำรุงขวัญและให้กำลังใจด้วยวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การกีฬา จัดสังสรรค์ ทักษะศึกษา การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น การประกาศเกียรติคุณยกย่องคุณความดีของครู การมอบรางวัล ประกาศนียบัตร ให้สวัสดิการหรือการจัดกิจกรรมบำรุงขวัญและให้กำลังใจในลักษณะอื่น ๆ

การสื่อสารคมนาคมและการประชาสัมพันธ์ จัดให้มีการสื่อสารคมนาคมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ มีเอกสารแนะนำโรงเรียน ป้ายนิเทศ จดหมาย โทรศัทพ์ โทรสาร โทรศัทพ์ภายใน วิทยุสื่อสาร วิทยุ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ เครื่องขยายเสียง เสียงตามสาย จานรับสัญญาณดาวเทียม การสื่อสารผ่านระบบ INTERNET FAX MODEM LAN WAN และอื่น ๆ มีผู้รับผิดชอบการจัดระบบสื่อสารคมนาคมในโรงเรียน มีแนวปฏิบัติในการให้บริการ ประเมินผลและมีการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารคมนาคม มีผู้รับผิดชอบในการจัดการประชาสัมพันธ์ มีแนวปฏิบัติ มีการให้บริการ ประเมินผลและนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานประชาสัมพันธ์

การบริหารการเงิน มีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิธีการและงบประมาณ มีการเบิกจ่ายเงินให้แก่ผู้มีสิทธิ์ตามระเบียบภายในเวลากำหนด มีการกำกับเร่งรัด ติดตามการใช้จ่ายเงินตามแผน และมีการบริหารการเงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป ต้องมีการประเมินผลงานการบริหารทั่วไปโดยจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ มีการวิเคราะห์ผลและนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป

งานธุรการ

งานธุรการของโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานดังนี้

การวางแผนงานธุรการ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการที่เกี่ยวกับงานธุรการ มีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล จัดทำเอกสาร แบบพิมพ์ต่าง ๆ เป็นคู่มือครู เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ มีการกำหนดแผนงานธุรการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่งตั้งผู้รับผิดชอบให้มีการปฏิบัติตามแผนอย่างครบถ้วน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนด้วย

การบริหารงานธุรการ มีการกำหนดแผนภูมิสายงานธุรการ จัดทำพรรณนางานมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ มีการจัดบุคลากรฝ่ายธุรการเป็นลายลักษณ์อักษร บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมตามลักษณะงานครบทุกงาน ผลการปฏิบัติ

งานถูกต้องเรียบร้อย มีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานภายในห้องธุรการเป็นสัดส่วนสะดวกแก่การให้บริการ มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน และห้องธุรการมีความเหมาะสม มั่นคงปลอดภัย

การบริหารงานสารบรรณ จัดให้มีการลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารและหนังสือราชการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ มีการลงทะเบียนรับ-ส่งถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ มีการจัดระบบการประสานงานที่รวดเร็วสามารถตรวจสอบและติดตามเรื่องได้สะดวก มีการติดต่อหนังสือราชการที่ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ มีการจัดระบบการรับ-ส่งหนังสือราชการ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ สามารถติดต่อหนังสือได้รวดเร็วทันเวลา มีการจัดระบบการเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ โดยกำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษรและถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ สามารถค้นหาหนังสือราชการหรือหลักฐานต่าง ๆ ได้สะดวกและรวดเร็ว มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ มีการจัดระบบด้านบริการงานสารบรรณ มีวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรในการให้บริการได้เพียงพอ มีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้มีคุณภาพดีอยู่เสมอ มีการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ

การบริหารการเงินและการบัญชี มีการจัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีครบ ทั้งเงินนอกงบประมาณ เงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน และรายงานการเงินทุกประเภท หลักฐานการเงินถูกต้องเรียบร้อยเป็นปัจจุบัน มีการจัดเก็บหลักฐานไว้เป็นระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัย ด้านการรับเงินทุกประเภทมีการออกไปเสร็จรับเงิน มีการนำไปลงบัญชีในสมุดเงินสด จัดทำถูกต้องเป็นปัจจุบันและมีการตรวจสอบตามระเบียบการเก็บรักษาเงิน ด้านการจ่ายเงินมีหลักฐานการจ่ายและการลงบัญชีในสมุดเงินสดจัดทำถูกต้องเป็นปัจจุบัน การเก็บรักษาเงินมีการเก็บรักษาเงินและเอกสารแทนตัวเงิน มีการจัดทำรายงานคงเหลือประจำวัน มีคณะกรรมการเก็บรักษาเงินที่ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบและมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบติดตามด้านบุคลากรและด้านวิธีการ นอกจากนี้ยังมีการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ มีการควบคุมและตรวจสอบการรับ-จ่ายเงินประจำวัน หัวหน้าสถานศึกษาตรวจสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือในสมุดเงินสดกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน มีการตรวจสอบสมุดเงินสด รายงานเงินคงเหลือประจำวันและทะเบียนการเงินต่าง ๆ ทุกสิ้นเดือน ดำเนินการเกี่ยวกับรายงานการเงินที่ระเบียบและกฎหมายกำหนดให้จัดทำไว้ครบถ้วน มีการประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย มีหลักฐานการควบคุม มีการวิเคราะห์การใช้จ่ายเงินและนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงแผนการใช้จ่ายเงินต่อไป

การบริหารงานพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง มีการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างครบตามขั้นตอน ถูกต้องตามระเบียบ รวดเร็วทันเวลา มีการเก็บรักษาหลักฐานการจัดซื้อ จัดจ้างไว้อย่างเรียบร้อย การจัดทำบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ มีการจัดทำบัญชีครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการติดตาม ดูแล การจัดทำบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการจัดเก็บรักษา บัญชีทะเบียนเรียบร้อยปลอดภัย การบำรุงรักษาพัสดุและการจัดซ่อม มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ และดำเนินการบำรุงรักษาพัสดุและปรับซ่อมเป็นประจำ มีการชี้แจงแนะนำวิธีการใช้ และบำรุงรักษาพัสดุแก่ผู้ใช้อื่น ๆ มีการจัดสรรเงินไว้เป็นค่าบำรุงรักษาพัสดุและค่าปรับซ่อม การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุ มีการตรวจสอบการรับ-จ่ายพัสดุประจำปี แต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบพัสดุตามระเบียบ มีการตรวจสอบและรายงานการตรวจสอบ มีการ ดำเนินการจำหน่ายและรายงานผลการจำหน่ายพัสดุตามระเบียบ มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ มีการจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทั้งการทำประวัติที่ดิน อาคารและสถานที่ ตลอดจนมีการ จัดเก็บรักษาเรียบร้อยปลอดภัย

การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบการทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้าง ถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีการจัดเก็บรักษา ไว้อย่างปลอดภัยและสะดวกแก่การค้นหา มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดทำ ด้วย การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมหลักฐานเกี่ยวกับการ ปฏิบัติราชการของบุคลากร เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน มีการทำสถิติและนำไปใช้ประโยชน์ มีการ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินการ

การประเมินผลงานบุคลากร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานประเมินผลงานบุคลากร มี หลักฐานให้ตรวจสอบและมีการวิเคราะห์ผล นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงงานบุคลากร

งานวิชาการ

งานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและมีผลการ ปฏิบัติ ดังนี้

การวางแผนงานวิชาการ มีผู้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูล ระเบียบ และแนวปฏิบัติทาง ราชการเกี่ยวกับงานวิชาการไว้อย่างเป็นระบบและสะดวกในการนำมาใช้ ตลอดจนการจัดทำเป็น เอกสารคู่มือครู คู่มือนักเรียน เกี่ยวกับงานวิชาการและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ นำข้อมูล ที่ รวบรวมไว้จัดทำแผนงานวิชาการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผน มีการ ติดตามประเมินผล นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนางาน

การบริหารงานวิชาการ มีการกำหนดหน้าที่และแนวปฏิบัติงานวิชาการให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ มีการจัดกลุ่มการเรียนรู้ตามโครงสร้างของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความพร้อมทุกด้านภายใต้ความสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน มีการประเมินและปรับปรุงการจัดกลุ่มการเรียนรู้ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดและติดตามการใช้ตารางสอน ตารางเรียน ตารางการใช้ห้อง ทั้งยังมีการนำผลการติดตามมาปรับปรุงและพัฒนาการใช้ตารางสอน ตารางเรียน ตารางการใช้ห้อง จัดครูเข้าสอนตามตารางสอนอย่างเหมาะสม กำกับติดตามการเข้าสอนและการใช้อุปกรณ์การสอน รวบรวมจัดทำข้อมูลสถิติและประเมินผลเกี่ยวกับการจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน มีการจัดสอนแทนที่สามารถสังเกตหลักฐานร่องรอยได้จริง มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิชาการอย่างเป็นระบบ แสดงผลการประเมินและพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานทางวิชาการได้ชัดเจน

การจัดการเรียนการสอน มีการจัดทำ การใช้ การปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน ที่สามารถตรวจสอบหลักฐานที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน

การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ พัฒนาระบบการเรียนการสอนด้วยรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนมากกว่า 9 กิจกรรม มีการจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร มีการพัฒนาครูทางด้านวิชาการด้วยรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการจัดสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนในลักษณะการจัดห้องจัดศูนย์วิชา จัดนิทรรศการและอื่น ๆ มีการส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและมีการส่งครูเข้าฝึกอบรมทางด้านวิชาการอย่างน้อยร้อยละ 60 ของจำนวนครูทั้งหมด ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา โดยมีร่องรอยหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้

การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน มีการรวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีปฏิทินการปฏิบัติงานวัดผล การวัดผลประเมินผลถูกต้องทุกรายวิชา นำผลการประเมินงานวัดผลประเมินผลเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพครบถ้วนทุกรายวิชา มีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการเกี่ยวกับงานวัดผลประเมินผล มีเอกสาร แบบฟอร์มเหมาะสมกับงานวัดผลถูกต้องและเป็นสากลสะดวกในการใช้ จัดเก็บหลักฐานการวัดผลไว้อย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ ทะเบียนนักเรียนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ มีคณะกรรมการประเมินพร้อมหลักฐานการประเมินและการนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนางานวิชาการคุณภาพการจัดการเรียนการสอน พิจารณาจากจำนวนนักเรียนทุกระดับชั้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 ได้คะแนนเฉลี่ยในภาคเรียนที่ผ่าน มาตั้งแต่ระดับ 1 ขึ้นไป

งานปกครองนักเรียน

งานปกครองนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและมีผล การปฏิบัติงาน ดังนี้

การวางแผนงานปกครองนักเรียน มีการรวบรวมข้อมูลนักเรียนและจัดทำระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับงานปกครองนักเรียนโดยมีผู้รับผิดชอบจัดทำเป็นเอกสารไว้ในโรงเรียนเผยแพร่ ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและปรับปรุงระเบียบให้เป็นปัจจุบัน มีแผนงานปกครองนักเรียนที่เป็น ลายลักษณ์อักษรซึ่งนำไปปฏิบัติและกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

การบริหารงานปกครองนักเรียน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการพรอณา งานสายงานปกครองนักเรียนอย่างชัดเจนพร้อมเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ มีหลักฐานแสดง ให้เห็นกระบวนการประสานงานภายในสายงานปกครองนักเรียนและระหว่างงานปกครองนักเรียน กับบุคคลหรือสายงานหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการประเมินและติดตามผลการ ปฏิบัติเกี่ยวกับการประสานงาน

การส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความ ประพฤติและระเบียบวินัยการตรงต่อเวลา ความสะอาด การแต่งกาย การเข้าแถว การแสดงความ เคารพ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติของโรงเรียน ฯลฯ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และ การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี อย่างต่อเนื่องและปรากฏผลต่อนักเรียนชัดเจน และเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่ปรากฏ

การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน มีกระบวนการป้องกันและ แก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลนักเรียน การกำหนดวิธีการป้องกันและแก้ ไข การดำเนินการปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด การได้รับความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง และการติดตามประเมินผลการดำเนินการแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

จัดและดำเนินกิจกรรมโครงการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในโรงเรียน โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน โดยมีหลักฐานการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการติดตามประเมินผลการดำเนินการโครงการดังกล่าว

การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน มีการดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ด้วยการชี้แจงเผยแพร่หลักการประชาธิปไตยในโรงเรียน มีแผนงานโครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน มีหลักฐานแสดงการดำเนินการโครงการอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง และปรากฏบรรยากาศของประชาธิปไตยในโรงเรียนอย่างเด่นชัด

การประเมินผลงานปกครองนักเรียน มีคณะกรรมการทำการประเมินและวิเคราะห์ผลการประเมินผลงานปกครองนักเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานปกครองนักเรียน

งานบริการ

งานบริการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

การวางแผนงานบริการ มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริการ ให้เป็นระบบ สะดวกในการนำมาใช้ มีการจัดทำระเบียบเป็นเอกสารหรือคู่มือครู หรือคู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ การทำแผนงานบริการมีผู้รับผิดชอบ และมีแผนงานบริการเป็นลายลักษณ์อักษร มีการดำเนินการติดตามประเมินผล และนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนางาน

การบริหารงานบริการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำแผนภูมิ และทำพรรณนางานสายงานบริการ มีการมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ มีการจัดและแต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบงานตรงตามวุฒิหรือความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน มีการตั้งคณะบุคคลปฏิบัติงาน ได้ผลดีถูกต้อง เรียบร้อย มีการจัดสถานที่ที่มั่นคงปลอดภัย เหมาะสมกับงานบริการ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน มีการปรับปรุงและพัฒนางาน มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน มีผู้รับผิดชอบและมีแนวปฏิบัติในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีการใช้และมีการบำรุงรักษาเทคโนโลยีให้ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา มีการประเมินผลและพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

การจัดบริการด้านสาธารณูปโภค โรงเรียนจัดบริการสาธารณูปโภค ได้แก่ ไฟฟ้า โทรศัพท์ โทรสาร ประปา ไปรษณีย์ มีแนวปฏิบัติ การดูแลรักษา และการให้บริการอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีคุณภาพ

การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ มีการจัดอุปกรณ์และสถานที่อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอตลอดเวลา โดยมีน้ำดื่ม น้ำใช้แยกจากกัน มีการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพของน้ำและการจัดบริการ

การจัดบริการโภชนาการ มีการจัดสถานที่ และมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้บริการโภชนาการ มีผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลการให้บริการ ส่งเสริมด้านความรู้ มารยาท สุขอนามัยที่ดีทางด้านโภชนาการ และได้รับการรับรองจากหน่วยงานด้านสุขอนามัย

การจัดบริการสุขภาพอนามัย มีสถานที่บริการหรือมีห้องพยาบาล มีผู้รับผิดชอบดูแลหรือมีครูอนามัยโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ และจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย

การจัดบริการห้องสมุด มีการจัดสถานที่บริการหรือมีห้องสมุด มีเจ้าหน้าที่หรือบรรณารักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุดที่บังเกิดผลต่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดใส่ทัศนูปกรณ์ มีผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลหรือมีครูใส่ทัศนศึกษา มีสถานที่บริการหรือมีห้องใส่ทัศนศึกษาที่มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ใส่ทัศนูปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดบริการแนะแนว มีผู้รับผิดชอบการให้บริการแนะแนว และมีสถานที่ให้บริการหรือห้องแนะแนวที่มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือเป็นศูนย์แนะแนว มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการให้บริการแนะแนวอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา มีสถานที่ดำเนินการเป็นสัดส่วน มีคณะผู้รับผิดชอบ ตามระเบียบและข้อบังคับ มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามระเบียบและข้อบังคับและได้ผลดี มีการเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่ปรากฏ

การประเมินผลงานบริการ มีคณะกรรมการดำเนินการประเมินผลงานบริการ มีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานบริการ

โรงเรียนกับชุมชน

งานโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

การวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีผู้รับผิดชอบในการรวบรวม วิเคราะห์และจัดระบบข้อมูลของชุมชน มีการนำข้อมูลไปใช้ มีการประเมินและติดตามผล มีผู้รับผิดชอบการทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีการดำเนินการตามแผนและมีการติดตามประเมินผล

การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน มีการกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียนเพื่อสร้างเสริมคุณธรรม ลักษณะนิสัยและความประพฤติ มีการกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์ มีการเผยแพร่และมีหลักฐานที่ปรากฏให้เห็นผลการปฏิบัติตามอุดมการณ์นั้น มีการสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนและส่งเสริมความสามารถทางวิชาการ มีการรวบรวมผลงานทางวิชาการของโรงเรียน มีการเผยแพร่ให้ปรากฏแก่ชุมชน มีการให้บริการหรือร่วมกิจกรรมทางวิชาการของชุมชน มีการสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรประกอบคุณงามความดี มีผลงานหรือกิจกรรมที่แสดงว่าได้มีการปฏิบัติในการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม มีการประกาศคุณงามความดีของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน มีการบันทึกและเผยแพร่ให้ปรากฏแก่ชุมชน บุคลากรในโรงเรียนมีความประพฤติดีงามและเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านกีฬา มีการสนับสนุนการเล่นกีฬา มีการจัดแข่งขันกีฬาภายใน กีฬาภายนอก มีการประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่นด้านกีฬาและเผยแพร่ให้ปรากฏแก่ชุมชน มีการสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนด้านอื่น ๆ โดยมีการสร้างและส่งเสริมนักเรียนและบุคลากรที่มีความสามารถด้านอื่น ๆ มีการรวบรวมเกียรติประวัติด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน มีหลักฐานการรวบรวม เผยแพร่ให้ปรากฏภายในโรงเรียนและชุมชน

การให้บริการชุมชน มีการบริการข่าวสารแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานและมีผลงานปรากฏ มีการปรับปรุง และพัฒนาการให้บริการ การให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานและผลงานปรากฏ มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย มีการให้บริการด้านการส่งเสริมอาชีพแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานการให้บริการและมีผลงานปรากฏได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี การให้บริการด้านนันทนาการ มีการบริการนันทนาการแก่ชุมชน มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานและผลงานปรากฏ มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้านนันทนาการ การให้บริการด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ มีหลักฐานการให้บริการ มีการจัดทำแนวปฏิบัติการให้บริการ มีการให้บริการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้านอาคาร

สถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ การให้บริการด้านวิชาการ มีหลักฐานการให้บริการและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีผลงานปรากฏ มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้านวิชาการ

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน มีหลักฐานการจัดกิจกรรมและมีผลงานปรากฏ ชุมชนให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม มีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนาชุมชนมีการร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น มีหลักฐานและผลงานปรากฏ มีการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

ภาวะได้รับความสนับสนุนจากชุมชน มีองค์ที่เป็นนิติบุคคลเพื่อสนับสนุนโรงเรียน มีผลงานที่สนับสนุนโรงเรียนและได้รับความร่วมมือกับชุมชน การสนับสนุนด้านวิชาการ ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการสนับสนุนตามแผนหรือโครงการของโรงเรียน การสนับสนุนด้านทรัพยากร ชุมชนได้สนับสนุนโรงเรียนด้านทรัพยากรติดตามแผน หรือโครงการของโรงเรียน ได้ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบ โดยมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ การสนับสนุนด้านบริการ ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนด้านบริการตามแผนหรือโครงการ ได้ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือโครงการ มีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ และเป็นการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีคณะกรรมการดำเนินการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ มีหลักฐานให้ตรวจสอบได้ มีการวิเคราะห์ผลและนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การบริหารอาคาร สถานที่

การบริหารอาคาร สถานที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องครอบคลุมในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

การบริหารบริเวณโรงเรียน มีการจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียนร่มรื่น สวยงาม จัดบริเวณเป็นสัดส่วน สะอาด มีอากาศปลอดโปร่ง มีบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมทางวิชาการ มีสถานที่เล่น ออกกำลังกายและพักผ่อน ไม่เป็นแหล่งมลพิษ มีการใช้และบำรุงรักษาให้มีความเป็นระเบียบและปลอดภัย การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียนมีการตกแต่งที่สวยงามมีแสงสว่างเพียงพอ ระบบไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ใช้การได้ดี ประตูหน้าต่างอยู่ในสภาพดี มีการดูแลสภาพสีของอาคาร มีป้ายชื่อบอกอาคารและห้องต่าง ๆ มีความเป็นระเบียบ มีบรรยากาศที่สนับสนุนและส่งเสริมทางวิชาการ การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน จัดห้องเรียนได้พอเพียง หรือมีการแก้ปัญหาการขาดแคลนได้อย่างเหมาะสม จัดห้องบริการและห้องพิเศษในอาคารเรียนได้มากกว่าร้อยละ 75 ของเกณฑ์มาตรฐาน การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดูแลเป็นลายลักษณ์อักษร มีการบำรุงรักษาให้คงสภาพ มีระเบียบสวยงามใช้การได้ มีการซ่อมแซมหรือ

ปรับปรุงให้ดีขึ้น สะอาดสวยงาม มั่นคงแข็งแรง การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการป้องกันและรักษาความปลอดภัย มีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ผู้รักษาความปลอดภัยได้รับการฝึกอบรมหรือฝึกซ้อมวิธีการรักษาความปลอดภัย

การบริหารห้องเรียน มีการจัดบรรยากาศของห้องเรียนให้สะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทสะดวก มีการตกแต่งที่สวยงามและมีบรรยากาศทางวิชาการ ไม่แออัด โต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์ประจำห้องมีสภาพดี มีสื่อและอุปกรณ์การสอน มีเครื่องอำนวยความสะดวกตามความจำเป็น การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน มีแผนและระเบียบการใช้ห้องเรียน มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ มีการใช้ห้องตามแผนที่กำหนด มีการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ มีการประกวดเพื่อยกย่องชมเชย

การบริหารห้องพิเศษ จัดบรรยากาศของห้องพิเศษให้มีคุณภาพ โดยมีแสงสว่างเพียงพอ มีการตกแต่งที่สวยงามและมีบรรยากาศทางวิชาการ มีอากาศถ่ายเทสะดวก มีเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น พัดลม ไม่แออัด มีป้ายบอกวิธีทำงาน และนำเทคนิควิธีการควบคุมเครื่องมือ มีป้ายเตือนเรื่องความปลอดภัย มีป้ายแนะนำการบำรุงรักษาเครื่องมือ การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ มีแผนตารางและระเบียบการใช้ห้อง มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ห้องตามแผนและตารางที่กำหนด มีการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ มีการบันทึกสถิติการใช้ห้อง มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการประกวดเพื่อยกย่องชมเชยและมีการเก็บรวบรวมผลงานเพื่อการประชาสัมพันธ์

การบริหารห้องบริการ จัดบรรยากาศของห้องบริการให้มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทสะดวก ไม่แออัด มีการตกแต่งที่สวยงาม มีเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น พัดลม มีป้ายนิเทศแสดงคำแนะนำการใช้ห้อง ระเบียบปฏิบัติและสถิติข้อมูล การใช้และการบำรุงรักษาห้องบริการ มีแผนตารางและระเบียบการใช้ห้อง มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ห้องตามแผนและตารางที่กำหนด มีการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ มีการบันทึกสถิติการใช้ห้อง มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

การบริหารอาคารโรงฝึกงาน มีโรงฝึกงาน มีอุปกรณ์ประกอบ มีบุคลากรรับผิดชอบ มีอุปกรณ์เครื่องใช้ตามเกณฑ์ มีสภาพการจัดอย่างเหมาะสม การใช้และดูแลรักษาโรงฝึกงาน มีแผนตารางและระเบียบการใช้อาคาร มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้ห้องตามแผนและตารางที่กำหนด มีการจัดสภาพอาคารประกอบตามหลักการจัดและมีการดูแล

รักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ มีการบันทึกสถิติการใช้ห้อง มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมผลงานเพื่อการประชาสัมพันธ์

การบริหารอาคารโรงอาหาร มีโรงอาหารและมีครุภัณฑ์ประจำโรงอาหาร มีบุคลากรรับผิดชอบ มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม มีสภาพการจัดการที่เหมาะสม การใช้และการดูแลรักษาโรงอาหารมีแนวปฏิบัติว่าด้วยการใช้โรงอาหาร มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

การบริหารอาคารหอประชุม มีห้องประชุม มีหอประชุมและครุภัณฑ์ประจำหอประชุมอย่างเหมาะสม มีบุคลากรดูแลรับผิดชอบ มีการจัดการตามสภาพที่กำหนด การใช้และการดูแลรักษาหอประชุม มีแผนและแนวปฏิบัติว่าด้วยการใช้หอประชุม มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการใช้หอประชุมตามแผนและตารางที่กำหนด มีการจัดงบประมาณอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ มีการบันทึกสถิติในการใช้หอประชุมเพื่อแก้ปัญหาการพัฒนาและการประชาสัมพันธ์ มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

การบริหารอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม มีห้องน้ำ-ห้องส้วมที่สะอาดเพียงพอ มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบ และมีสภาพตามที่กำหนด การใช้และการดูแลรักษาห้องน้ำ-ห้องส้วม มีคำแนะนำการใช้ห้องน้ำ-ห้องส้วม มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการกำกับควบคุมดูแลอย่างเป็นระบบ

การบริหารอาคารพลศึกษา มีอาคารพลศึกษา มีอุปกรณ์และเครื่องใช้ประกอบ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบสมบูรณ์อย่างเหมาะสม มีสภาพตามที่กำหนด การใช้และการดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา มีแผน ตารางการใช้ และระเบียบการใช้อาคาร มีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการใช้อาคารตามแผนและตารางที่กำหนด มีการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารโรงเรียน

ประมวล รัตนวงศ์ (2519) ศึกษาวิจัย บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงมีความแตกต่างกันกับบทบาทที่ถูกคาดหวังและบทบาทที่คาดหวังนั้น ผู้คาดหวังต้องการให้ผู้บริหารใช้บทบาทตามลำดับดังนี้คือ ด้านวิชาการมากที่สุด รองลงมาคืองาน การเรียนการสอน งานพัฒนาหลักสูตร งานการวัดผล และการนิเทศตามลำดับ

Yamada (1973) ศึกษาวิจัย เรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความคาดหวัง ต่อบทบาทของผู้บริหารจากผู้อื่นนั้น แตกต่างจากความคาดหวังของผู้บริหารเอง

Rokers (1992) ศึกษาวิจัย พบว่าบทบาทที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหาร ได้แก่ การบริหาร งานวิชาการเป็นผู้นำด้านการชี้แนะการสอน การบริหารงานบุคคลเป็นผู้บริหารจัดการ และการ บริหารงานโรงเรียนกับชุมชนเป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์

Duke (1992) ศึกษาวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นผู้บริหารโรงเรียน จะต้องแสดง บทบาทที่เน้นในเรื่องต่อไปนี้ คือ การบริหารงานวิชาการ ว่าด้วยทักษะการอ่านโดยมีโปรแกรม พัฒนาทักษะทางภาษา การจัดโครงการสอนซ่อมเสริมนอกเวลาเรียนและวันหยุด การให้การบ้าน นักเรียน การบริหารงานกิจการนักเรียน ว่าด้วยการเข้มงวดด้านระเบียบวินัยนักเรียน การบริหาร งานบุคคล โดยกำหนดให้ครูพัฒนาแก้ไขการสอนตามความต้องการของนักเรียนภายใต้การ วิเคราะห์ปัญหาที่เป็นระบบ กำหนดให้ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนที่ขาดเรียน หรือเรียนอ่อน

งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

Kabba (1996) ศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ สภาพสังคมและเศรษฐกิจ บรรยากาศและ สภาพแวดล้อมทางบวกของงาน ภาวะผู้นำและการจัดการ เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของงาน ภูมิหลังของครอบครัว และเพศ เป็นต้น

Henry (1996) ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ อิทธิพลของบทบาท สิ่งแวดล้อม ระดับการศึกษา และกิจกรรมพิเศษที่เคยมีประสบการณ์ เป็นต้น

Hajiaghazadeh Roodssari (1980) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนและคณะกรรมการศึกษา พบว่า ทัศนคติของบรรดาผู้บริหาร และคณะกรรมการศึกษาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

Yoshida (1988) ศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า ทั้งปัจจัยด้านการรับรู้ และปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรต่างก็มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

Lopez (1996) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ เพศ บุคลิกภาพ ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ความรู้และประสบการณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ในองค์กร

Gorena (1996) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นได้แก่ บุคลิกภาพและความชำนาญเชี่ยวชาญของผู้บริหาร สภาพครอบครัว การได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น สถาบันต่าง ๆ และอื่น ๆ

Lee Soo Hyung (1993) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานทางการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ค่านิยม สถานภาพการสมรส การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคลิกภาพ ทักษะ และการแสดงอารมณ์

Gray (1997) ศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความอดทน การพัฒนาตนเอง ความมีวินัย การไม่มีข้อบกพร่อง ความพร้อมในทุกด้าน สุขภาพจิตที่ดี ต้นแบบบทบาททางวัฒนธรรม ความเข้าใจองค์กร ทักษะ การแก้ปัญหา การสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง

Williams (1997) ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานสถานศึกษา ได้แก่ ภารกิจและบทบาทของหน่วยงาน ข้อได้เปรียบ-เสียเปรียบที่มีอยู่ สภาพการแข่งขัน ผู้รับบริการ ความรับผิดชอบ วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง สภาพการศึกษาของสังคม นโยบายของหน่วยงาน การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัย จึงสรุปประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะต้อง นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดค่านิยมเชิงปฏิบัติการ ของบรรดาตัวแปร ต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ 6 ด้าน คือ
 - 1.1 บทบาทด้านการบริหารงานวิชาการ
 - 1.2 บทบาทด้านการบริหารงานธุรการ
 - 1.3 บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล
 - 1.4 บทบาทด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
 - 1.5 บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
 - 1.6 บทบาทด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ

2.ประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ

ปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน คือ ปัจจัย 4 กลุ่ม ได้แก่

2.1 กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 รายการคือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด ทศนคติ และแรงจูงใจ

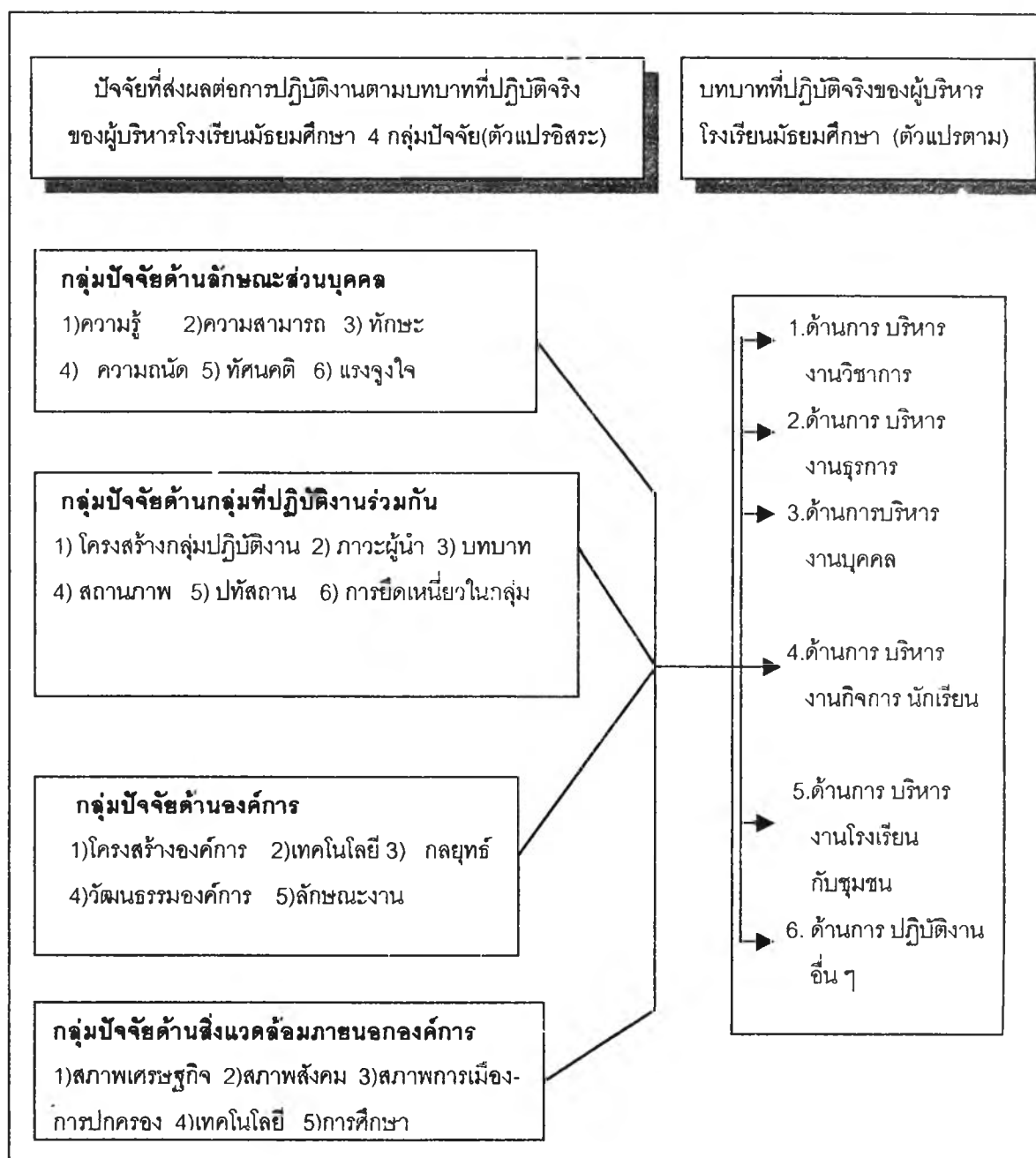
2.2 กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 รายการ คือ โครงสร้างกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ภาวะผู้นำ บทบาท สถานภาพ ปทัสถาน และภาวะยึดเหนี่ยวในกลุ่ม

2.3 กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 รายการ คือ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และลักษณะงาน

2.4 กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 รายการ คือ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพการเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และการศึกษา

ผู้วิจัยสรุป ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ในรูปของแผนภูมิ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5 ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัย



ผู้วิจัย ได้กำหนดคำนิยามปฏิบัติการ ของตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกจริงและสามารถสังเกตได้ ในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในการวิจัยนี้กำหนดบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน 6 บทบาท ดังนี้ คือ

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหาร ด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร ช่วยทำความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดการนิเทศภายใน อบรมบุคลากรด้านการสอน และการประเมินผล

2. ด้านการบริหารงานธุรการ หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารด้านการเงิน และพัสดุ จัดทำงบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน จัดระบบตรวจสอบภายใน จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง จัดระบบการพัสดุ จัดระบบบัญชี

3. ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารด้านบุคลากร กำหนดนโยบาย การบริหารบุคคล จัดดำเนินการคัดเลือกครู-อาจารย์และบุคลากรอื่นๆ มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา แจกวัสดุประสงค์ของสถานศึกษาให้สมาชิกทุกคนได้ รับทราบ การสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู วิจัยหาลักษณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน ประเมินผลการสอนของครู ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ครู ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะครู-อาจารย์

4. ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารด้านการจัดบริการแนะแนว การจัดการปฐมนิเทศนักเรียน กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับ วินัย นักเรียน กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน พัฒนาและประสานงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน รายงานพฤติกรรมของ นักเรียนให้ผู้ปกครองได้ทราบ

5. ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การบริหารด้านการกำหนดนโยบายและมาตรการ เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู-ผู้ปกครอง จัดดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษา ในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ หรือในชุมชนอื่น ๆ จัดให้บริการแก่ชุมชน

6. ด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบริหารหรือปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากบทบาททั้ง 5 บทบาทข้างต้น ได้แก่ จัดการประชุมสัมมนา จัดการประชุมสัมพันธ์ สถานศึกษา ประเมินโปรแกรมการสอน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กีฬา กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี จัดดำเนินการเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่ ดูแลคนงานภารโรง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สาเหตุหรือ เงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการแสดงพฤติกรรมการทำงานในขณะทำการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยกลุ่มปัจจัยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ด้านองค์การ และด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ แต่ละด้านผู้วิจัยให้คำจำกัดความ ดังนี้

ด้านลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละบุคคล ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน

1. ความรู้ หมายถึง การรู้จักความจริง ข้อเท็จจริง หรือหลักการต่าง ๆ โดยอาศัยการศึกษาเรียนรู้ มีประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติ หรือฝึกฝนเกี่ยวกับ เรื่องนั้น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ และเป็นสิ่งสำคัญมีผลต่อการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถ หมายถึง การที่บุคคลมีความพร้อมในด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน

3. ความถนัด หมายถึง ความชำนาญ ความแม่นยำ ในสิ่งที่จะปฏิบัติ อันเป็นความสามารถในอนาคต ที่มีต่อการทำกิจกรรม หรือแสดงพฤติกรรมในทิศทางชัดเจน แม่นยำ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ตนถนัดได้ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ

4. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถูกต้องอย่างรวดเร็ว โดยไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยมาก

5. ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ความรู้สึกชอบขององค์การ ความรู้สึกไม่ชอบบุคลากรในองค์การ เป็นต้น

6. แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคคล ว่าปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่าง คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น

ด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่มงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่มภาวะผู้นำในกลุ่ม บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม สถานภาพของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มที่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ปทัสถานของกลุ่ม และการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม

1. โครงสร้างกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง วิธีการจัดสรรหรือแบ่งงานให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มงานอย่างเหมาะสมกับเหตุและผลนั้น จะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การในแง่ต่าง ๆ คือ ทำให้รู้ขอบข่ายหน้าที่งานของเขามีเพียงใด ทำให้เกิดความพึงพอใจโดยไม่รู้สีกว่างานนั้นมากหรือน้อยเกินไป เมื่อผู้ปฏิบัติรับรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่งานก็จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มและทำงานโดยให้ความคิดริเริ่มได้เต็มที่ภายในขอบเขต ผู้ปฏิบัติงานย่อมเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเขาต่อบุคคลอื่น จึงสามารถติดต่อกันและร่วมมือกับบุคคลในกลุ่มงานได้

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่สามารถทำการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามได้ เพื่อเป็นผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เป็นวิถีทางการสั่งงานแก่สมาชิกในกลุ่มอย่างชัดเจน โดยผู้นำพิจารณาเสมอว่าบุคคลากรรู้สึกอย่างไร เพื่อรับรู้ว่าจะโน้มน้าวผู้อื่นอย่างไรงานจึงจะสำเร็จ

3. บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมจริงที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของตนภายใต้การรับรู้ เข้าใจความรับผิดชอบตามที่ซึ่งกลุ่มคาดหวังไว้ หรือมอบหมายให้อย่างถ่องแท้ชัดเจน และความรุนแรงของปัจจัยเกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ความคาดหวัง ความขัดแย้งบทบาท ความคลุมเครือของบทบาท

4. สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และแต่ละตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ต่อกันว่ามีความสัมพันธ์ต่อสมาชิกอื่นในฐานะใด เช่น ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นเพื่อนร่วมงาน ในฐานะเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีสิทธิที่จะชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

5. ปทัสถาน หมายถึง แนวร่วมของกลุ่มปฏิบัติงาน ที่กลุ่มสร้างขึ้น ยอมรับ และปฏิบัติตาม เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งแยกบุคคลตามลักษณะการปฏิบัติตามปทัสถานได้ 3 พวก คือ ปฏิเสธปทัสถาน เลือกลงปฏิบัติตามบางปทัสถาน และยอมรับปฏิบัติตามทุกปทัสถาน

6. การยึดเหนี่ยวในกลุ่ม หมายถึง สภาพที่สมาชิกในกลุ่มมีการรวมตัวกัน มีกิจกรรมร่วมกัน ที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างกัน เพื่อต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่องค์การมุ่งหวัง และสามารถให้ความหมายในเชิงความสามัคคีในกลุ่มก็ได้ เพราะยิ่งกลุ่มมีความสามัคคีกันมาก อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อ พฤติกรรมของสมาชิก และการปฏิบัติงานในกลุ่มยิ่งมีมากตามไปด้วย

ด้านองค์การ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะหรือสภาพต่าง ๆ ของโรงเรียน ลักษณะหรือสภาพเหล่านั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ กลยุทธ์ที่องค์การนำมาใช้ในการบริหารจัดการ และลักษณะงาน ซึ่งเป็นลักษณะต่างๆ ของงานในองค์การ

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายงานย่อย ๆ เป็นฝ่ายต่าง ๆ หรือเป็นลักษณะของการจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล เช่น จัดตามจุดประสงค์ขององค์การ จัดตามหน้าที่ จัดตามสายบังคับบัญชา เป็นต้น และมีการกำหนดแนวปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายไว้อย่างเหมาะสม และชัดเจนต่อการปฏิบัติได้ เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานองค์การโดยเฉพาะระดับบริหาร คือ บริหารงานง่าย รู้ว่าใครทำอะไรรับผิดชอบต่อใคร ไม่ก่อให้เกิดปัญหางานค้างค้ำง ณ ที่จุดใด ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน มีการมอบอำนาจ ทำให้ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันหรือลังเลในการทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกใน องค์การที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้นให้ถือปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นเวลายาวนาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ

3. กลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวขององค์การที่สามารถกำหนดทิศทาง วิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ และนำสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีได้ชัดเจน ทั้งยังสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับสภาพปัจจุบันได้

4. เทคโนโลยี หมายถึง ด้วความรู้ หรือวิทยาการ และผลที่ผู้ปฏิบัติงานได้นำวิทยาการนั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบหรือสิ่งป้อนเข้าต่าง ๆ ให้กลายเป็นวัตถุประสงค์สำเร็จรูปหรือผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน เช่น ผู้ควบคุมอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน วิธีการที่ใช้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

ด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกโรงเรียนซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพการเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และการศึกษา

1. สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพฐานะทางการเงินของประชากรในท้องถิ่น สภาพความ คล่องตัวด้านการค้า รายได้ของประชากร การผลิตสินค้าต่าง ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ตลอดจน สภาพความมั่นคงทางเศรษฐกิจของชุมชน

2. สภาพสังคม หมายถึง สภาพต่าง ๆ ของสังคมแวดล้อมองค์การ ได้แก่ จำนวนประชากร ระยะทางระหว่างตัวเมืองกับท้องถิ่นที่ตั้งองค์การ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ความเข้มแข็งขององค์การหรือชุมชนในท้องถิ่น การแพร่ระบาดของยาเสพติด สภาพความ
เสื่อมทรามด้านจริยธรรมของสังคม และรูปแบบการใช้ชีวิตของคนในสังคม

3. สภาพการเมืองการปกครอง หมายถึง นโยบายของรัฐด้านการศึกษา ทัศนคติของ
นักการเมืองที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษา บทบาทของนักการเมืองต่อการบริหารจัดการศึกษาในต่าง
ถิ่น กลุ่มอิทธิพล และการใช้อิทธิพลของนักการเมืองต่อการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารจัดการ
การดำเนินงานประมาณของนักการเมืองที่มีผลต่อองค์การในท้องถิ่น

4. เทคโนโลยี หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การแพทย์ การสื่อสาร
คมนาคม และอื่น ๆ ของชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งขององค์การ

5. การศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษา และแหล่งให้บริการทางการศึกษาในท้องถิ่น
ที่ตั้งขององค์การระดับการศึกษาของประชากรในท้องถิ่น และการให้ความสำคัญต่อการให้
การศึกษาแก่เยาวชน