

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารงานบุคคล หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของการจูงใจ ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจครูอาจารย์ทั้ง 12 ด้าน ที่สัมพันธ์สอดคล้องกับการจูงใจ ตลอดจนกล่าวถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแนวคิด หลักการซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบความคิดเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยในการเสนอเนื้อหา ผู้วิจัยได้อาศัย ตำรา เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เป็นหลักสำคัญในการอ้างอิง

การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน เป็นอันมาก ทั้งนี้เนื่องจากเหตุหลายประการ เช่น การมีพระบรมราชโองการให้ใช้แผนการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2520 การใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 การเปลี่ยนแปลงองค์การบริหารบุคคล พุทธศักราช 2523 และโดยเฉพาะระยะนี้เป็นระยะเริ่มต้นของการใช้แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนั้นขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมีส่วนทำให้การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาผันเปลี่ยนไป ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 75) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลและมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ นอกจากนี้ข้อจำกัดในการบริหาร อันได้แก่ ฐานะและสภาพของภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัย และความสามารถของบุคคล เชื้อถือและศรัทธา ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนค่านิยมและ

อุดมการณ์ทางสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทั้งในทางบริหารธุรกิจ และการบริหารราชการ การศึกษาพิจารณาให้ซาบซึ้งถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้จะช่วยทำให้เข้าใจ และสามารถนำหลักการบริหารงานไปประยุกต์ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องยุ่งยากสลับซับซ้อน และทำให้ต้องมีการปรับปรุงการบริหารและจัดการให้มีศักยภาพสูงขึ้นนั้น มีมากมายหลายประการด้วยกัน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ธรรมบุญ วิสัยจร (2530 : 53) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. บุคลากรที่เข้าสู่องค์กรในปัจจุบันมีคุณภาพโดยทั่วไปที่มีความสอดคล้องกับวิชาชีพครูน้อยลง เช่น การรักษาวินัย คุณธรรม จิตสำนึก ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ แต่เราอาจได้คนที่มีความรู้เชิงวิชาการเฉพาะอย่างสูงขึ้นกว่าเดิม สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหาร และศักยภาพของการบริหาร
2. บุคลากรในองค์กรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทางวิชาการสูงขึ้น มีความรู้ความสามารถเฉพาะอย่างมากขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหาร พัฒนาความรู้และมีความเป็นนักวิชาการอยู่ในตัวพร้อมกับการเป็นนักบริหาร
3. ระบบความก้าวหน้าในทางราชการของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในด้านระเบียบและวิธีการ จึงทำให้พฤติกรรมของบุคลากรและพฤติกรรมกรรมการบริหารต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย
4. ระบบและโครงสร้างการบริหารในระดับกระทรวง กรม และจังหวัด มีปัญหาจะต้องปรับปรุงแก้ไขบ้างในบางส่วน และอาจจะมีความซับซ้อนนั้น ผู้บริหารจะต้องปรับตัวปรับพฤติกรรมให้สามารถประสานประโยชน์ให้ได้ผลดี
5. สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในปัจจุบัน มีความแตกต่างกับสถานศึกษาในอดีต ในแง่ของความเจริญเติบโต ความแตกต่าง คุณภาพของบุคลากร และการจำแนกบุคลากร เฉพาะอย่าง ตามความสามารถและตามจุดประสงค์มากขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดองค์การ การพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์องค์การ และการปรับปรุงองค์การมากขึ้น จึงเป็นผลทำให้ศักยภาพและพฤติกรรมกรรมการบริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทั่วไปจะหมายถึงการดำเนินการในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ บุคลากร ธุรการ และการเงิน อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน คณะบุคคลที่ประกอบขึ้นเป็นโรงเรียน คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ นักเรียน นักการภารโรง และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในฐานะที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นองค์กรประเภทให้บริการ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงานเหนือ และความต้องการของหน่วยราชการอื่น ที่อยู่รอบข้างโรงเรียนอีกด้วย

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารงานบุคลากร

การบริหารบุคลากรในโรงเรียน เป็นการบริหารให้บรรดากิจการต่าง ๆ ของฝ่าย ผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สมตามความมุ่งหมายของวงการศึกษ โดย อาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมและอาศัย เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่ มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดผลประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้ คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขใจในการทำงาน

การบริหารบุคลากรในโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานทุกประเภทในโรงเรียนจะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้จักใช้คนหรือบุคลากร ที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เกี่ยว กับวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนได้รับผลดี

พณีส หันนาคินทร์ (2526 : 22-23) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนใน การบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง ได้แก่ การที่จะกำหนดว่าในโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครูหรือผู้ที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ เป็นจำนวนเท่าไร และจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสามารถให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้

2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
4. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การให้ผู้เข้ามาใหม่ ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่ เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
5. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบ และพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือ เพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น
6. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุหรือสิทธิประโยชน์บางอย่าง
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ไม่ถูกกลั่นแกล้งจากผู้มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 26) ได้สรุปไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. กำลังคน : คำนวณและคาดการณ์ กำหนดตำแหน่งที่ต้องการ ทำคู่มือตำแหน่ง
2. สรรหา : หาข้อมูลแหล่งที่จะได้ กำหนดเกณฑ์ เสนอระดับบน รับสมัคร
3. คัดเลือก : หลักฐานข้อมูลผู้สมัคร ประเมินผลเพื่อคัดเลือก บรรจุ
4. นำเข้าสู่หน่วยงาน : ประชุมนิเทศ ความรู้ชุมชน ระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัว เข้าระบบ การปรับเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเอง
5. ประเมินผล : กำหนดแผนประเมินผล ประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ ประสานงานการประเมิน เสนอผลการประเมิน

6. การพัฒนา : ช่วยพัฒนาวิชาชีพบุคลากร กำหนดแผนพัฒนา โครงการกิจกรรม ผลของการพัฒนา
7. สิ่งตอบแทนหรือบำรุงรักษา : เงินเดือนและการเลื่อนขั้น สวัสดิการ ผลประโยชน์เกื้อกูล สิ่งตอบแทนที่มีใช้เงินเดือน ความคุมในเรื่องขวัญ
8. ดูและการปฏิบัติงานต่อเนื่อง : การขาดงาน การลา มาสาย สุขภาพความปลอดภัยในการมาปฏิบัติงาน
9. ความมั่นคงในอาชีพ : การบรรจุเป็นข้าราชการประจำ การโอนย้าย เกษียณอายุ ให้พ้นจากงาน ความมีอิสระและมั่นคงในการสอน
10. การขจัดข้อขัดแย้ง : ช่วยเหลือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคลากร
11. ให้ข่าวสาร : ให้ทราบผลการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมเรื่องราวประวัติการทำงาน จัดระบบงานสื่อสารให้ทราบความเคลื่อนไหว

อภิธรรมย์ ณ นคร และคณะ (2526 : 113) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีบทบาทในการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. วางนโยบายและออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนจัดกำลังครู กำหนดคุณสมบัติหน้าที่ ควรมอบหมายให้กับครูในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
3. พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยด้วยความเป็นธรรม
4. จัดวางโครงการของงานต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับครูนักเรียนตามลำดับความจำเป็น
5. จัดการแสวงหาครูเข้ามาทำงานโดยการสอบคัดเลือก
6. จัดการเกี่ยวกับปฐมนิเทศ และให้มีการทดลองปฏิบัติงาน
7. รวบรวมทะเบียนประวัติ การเลื่อนเงินเดือน ตำแหน่งของครูในโรงเรียน รวมทั้งการย้าย โอนของครูด้วย
8. ให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อปลูกฝังความรู้ทางวิชาการและ เป็นแรงกระตุ้นให้คนทำงานและอยากปรับปรุงตนเอง

9. จัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา เป็นระยะ ๆ
10. ให้มีการบำรุงรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยของครู นักเรียน และนักการศึกษาในโรงเรียนด้วย
11. ใช้ความยุติธรรม เป็นหลักในการปกครองบังคับบัญชาบุคคลผู้อยู่ในความปกครอง
12. จัดสวัสดิการให้ความช่วยเหลือบุคคลในบังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
13. วิจัยและค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล เพื่อหาข้อดีข้อเสียจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข
14. จัดการเกี่ยวกับห้องเรียน คำนึงถึงความสะดวกสบาย
15. จัดการเกี่ยวกับปูนบำเหน็จรางวัล หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อออกจากงานตามวาระ

#### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

##### ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) มีท่านผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้แตกต่างกันดังนี้

Beach (1965 : 379) ได้ให้ความหมายการจูงใจ หมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยู่ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

Berelson and Stienner (1964 : 240) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจคือ สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้น และก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

Koontz and O'Donnel (1974 : 525) ได้ให้คำนิยามว่า การจูงใจคือ การชักนำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา

Guilford and Gray (อ้างใน อรุณ รักธรรม 2527 : 261) ได้แยกคำว่า การจูงใจ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจว่า ประการแรกของความสำคัญทางสรีรวิทยา (Biological Importance) เช่น อารมณ์ (emotion) แรงผลักดัน (force) แรงขับ (drive) จิตสำนึก (instinct) ความต้องการ (needs) ประการที่สอง มอบความสำคัญทางด้านจิตใจ (Mental Importance) เช่น แรงกระตุ้น (urge) ความปรารถนา (wish) ความรู้สึก (feeling) แรงบังคับ (impulse) ความต้องการ (want) ความปรารถนา (desire) ความต้องการ (demand) พยายามที่ค้นห้พบ (striving) และประการสุดท้าย กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Reference to Objects or States in the environment) เช่น ความมุ่งหมาย (purpose) ผลประโยชน์ (interest) ความตั้งใจ (intention) ทศนคติ (attitude) เป้าหมาย (goal) คุณค่า (value) ความมุ่งมาดปรารถนา (aspiration) และรางวัลแห่งความสำเร็จซึ่งเป็นแรงผลักดัน (plan incentive)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) กล่าวว่า การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของทุกคน คือความต้องการ

ดารณี พานทอง (2526 : 84) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจคือการกระทำอย่างใดก็ได้ เพื่อสนองความต้องการของผู้ที่เราจะจูงใจ แล้วทำให้เขาแสดงพฤติกรรมที่เราต้องการ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาความต้องการ (Needs) ของผู้นั้นก่อน

ดารณี พาลุสุข (2530 : 157) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจหมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

จากทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวอ้างมานั้นพอสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นเรื่องของบุคคล 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือผู้จูงใจ และอีกฝ่ายหนึ่งคือผู้ถูกจูงใจ ซึ่งบุคคล 2 ฝ่ายนี้จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในแง่ที่ว่าผู้จูงใจจะต้องกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้ผู้ถูกจูงใจได้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาตามที่ผู้จูงใจพึงประสงค์ และจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความต้องการ (Needs) ของผู้ถูกจูงใจเป็นประการสำคัญ

#### ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

พรธรรมราช ทวีพยะประกษา (2529 : 44) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในแง่ของจิตวิทยาอุตสาหกรรมไว้ว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ดังนั้นการจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะ เป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสถานประกอบการของเขามากขึ้น ถ้ามนุษย์มีความพอใจในสถานประกอบการของตนแล้ว เขาก็อาจจะทุ่มเทกำลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่สถานประกอบการของเขาขึ้น ระดมกำลังผลิตอันจะเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการทำงานและการสร้างสรรค์งานซึ่งนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานตามปกติด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 316) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานไว้ว่า

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี ดังที่ว่า พลัง สุขุขุสุส สามัคคี
3. สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย

และมีศีลธรรมอันดีงาม อดอภัยโทษและอันดีงามในการปฏิบัติงาน



6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดการคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน

8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่าการจูงใจจะเป็นเครื่องมือสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การในการที่จะหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดพลังร่วมกันทั้งทางกายและจิตใจในอันที่จะสร้างสรรค์งานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ และยังมีผลต่อขวัญและกำลังใจของคนอีกด้วย

#### หลักการและแนวคิด เกี่ยวกับการจูงใจ

Chruden and Sherman (1968 : 305-331) ได้ให้หลักการไว้ว่า การจูงใจนั้นเกิดจากสิ่งจูงใจ 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจในทางบวก โดยทั่วไปแล้วได้แก่ เงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การแข่งขัน การได้รับความรู้หรือประสบการณ์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจในทางลบ ได้แก่ การลงโทษหรือการขู่ข่มขู่ที่จะกระตุ้นให้ทุกคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้ว ได้แก่ การคัดเลือก การตัดเงินเดือน การให้ออก และการปลดออกจากงาน เป็นต้น

Barnard (1972 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทนหรือเป็นรางวัล

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (personal non-material opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือและการแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (the opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะ使人รู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

ความคิดเห็นของ Barnard นี้สอดคล้องกับความเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่จะบำรุงรักษาบุคลากรในโรงเรียนที่ เซาว์น สาลีตัน และคณะ (2529 : 61-62) ได้เสนอแนะไว้ ดังนี้ :

1. สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ อันได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้ผู้ได้รับไปโดยมิตหมายว่าได้ทำความดีอะไร หรือขาดการสรรเสริญประกอบผลที่จะจูงใจให้เขาทำงานดีขึ้น จะมีน้อยและถ้าไม่เสมอภาค ขาดความเป็นธรรม บางคนได้รับ บางคนไม่ได้รับ หรือได้ไม่เท่าเทียมกันจะทำให้เกิดผลเสีย เกิดความแตกแยก ดังนั้นจึงควรแสดงเหตุผลให้ทราบทั่วกัน มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายน้ำใจมากกว่าการจูงใจ

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส โอกาสเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาสู่ระบบนี้ย่อมต้องหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ฉะนั้นการให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ มีอำนาจ มีตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรู้สึกว่ามีมั่นคงในอาชีพ และมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตน ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้เอาใจใส่ตั้งใจทำงาน ผลคืองานจะดีมีประสิทธิภาพ บางคนอาจจะมีสภาพอึดตัวในทางวัตถุ มีทรัพย์สินเงินทองพร้อมบริบูรณ์ แต่สิ่งที่ต้องการคือ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีคนนับหน้าถือตามากกว่าสิ่งของเงินทอง ในเรื่องการจูงใจครูอาจารย์โดยทางโอกาสนี้ โรงเรียนควรตระหนักเป็นอย่างยิ่ง ควรหาทางและเปิดโอกาสให้เต็มที่ ไม่ควรกีดกันเป็นอันขาด

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานในเรื่องนี้ก็มีส่วนจูงใจให้คนอยากทำงานนั้น ตั้งแต่การจัดอาคารสถานที่ ห้องทำงาน โต๊ะทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ควรจัดให้พอเพียง เหมาะสม มีความสะดวกสบาย สรุปว่า ในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น หน่วยงานจะต้องจัดให้มีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยในการดำรงชีวิต ถ้าหน่วยงานสามารถจัดบริการให้ได้เหมาะสมจะเป็นเครื่องจูงใจให้คนตั้งใจปฏิบัติงาน เพราะไม่ต้องกังวลกับเรื่องทั้งหลายอันจำเป็นแก่ชีวิต คนก็จะคิดแต่พัฒนางาน

4. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมในโรงเรียน ครูอาจารย์มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ทะเลาะวิวาท ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา ในเรื่องนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในอันที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีขึ้นในโรงเรียน

5. การสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ในเรื่องนี้ก็เช่นเดียวกันจะทำให้ครูอาจารย์รู้สึกมีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ต่อนักเรียน และต่อหน้าที่การงานของตน การที่มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีส่วนเป็นเจ้าของมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน ดังนั้น นโยบายกิติ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ควรที่ครูอาจารย์จะได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ และร่วมแก้ปัญหาอย่าให้เกิดความรู้สึกว่าธุระไม่ใช่ ขอทำงานเพียงหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น นั่นเป็นสิ่งบอกเหตุว่าสัมพันธ์ภาพในหน่วยงานนั้นไม่ดี

6. ชื่อเสียงและเกียรติภูมิของสถาบัน โรงเรียนใดที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนทั่วไป ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ครูอาจารย์จะต้องพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อไม่ให้สถาบันนั้นเสื่อมเสีย ในทางตรงข้ามถ้าหากการทำงานของโรงเรียน ผิดพลาดล้มเหลวไม่ประสบผลสำเร็จให้เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ครูอาจารย์ก็พลอยขาดกำลังใจไปด้วย ดังนั้นชื่อเสียงและเกียรติภูมิของสถาบันก็มีส่วนช่วยให้บุคคลมีกำลังใจในการทำงาน เป็นอย่างมากอีกทางหนึ่งด้วย

วีรนาถ มานะกิจ (2529 : 121) ได้เสนอแนวทางพิจารณาในการจูงใจไว้ดังนี้

1. ต้องรู้ความต้องการขั้นพื้นฐานของคนและกระบวนการจูงใจ
2. พิจารณาความเชื่อพื้นฐานของผู้จูงใจ หรือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับผู้อื่น
3. ใช้กระบวนการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมของทั้งองค์การ
4. พึงจำไว้ว่าแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน
5. ต้องรู้จักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว
6. เผ่าสังเกตุว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในสิ่งที่ได้รับการตอบสนองในขณะนี้  
อย่างไร
7. ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การบำบัดความต้องการของตน

วุฒิชัย จานงค์ (2523 : 12-13) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการจูงใจไว้ดังนี้

1. การที่ได้ทำความเข้าใจกับการจูงใจของตนเองนั้น จะยังช่วยให้ได้เข้าใจบุคคลอื่น ๆ ด้วย เพราะว่าการที่ตัวบุคคลเริ่ม "ฟัง" ผู้อื่นจะนำไปสู่การเข้าใจที่ดีขึ้น ซึ่งในกระบวนการจูงใจของตนเองนั้น ตัวบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาการสร้างภาพพจน์ของตนเองให้สอดคล้องกับที่ผู้อื่นมองด้วยการ "ฟัง"
2. เช่นเดียวกับความเจริญเติบโต การจูงใจนั้นเมื่อเกิดในตัวบุคคลแล้ว หน้าที่ของหัวหน้ามิใช่อยู่ที่ทำการจูงใจโดยตรง แต่พยายามทำให้การจูงใจที่เป็นอยู่นั้นเกิดผลกระทบต่อบุคคล ซึ่งก็หมายความว่าตัวหัวหน้ามิใช่เป็นสิ่งจูงใจ แต่ตัวหัวหน้าจะต้องสรรหาสิ่งจูงใจอันอาจหมายรวมถึง "โอกาส" ต่าง ๆ ด้วย

3. มนุษย์เราส่วนใหญ่จะมีปฏิกิริยาตอบโต้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ตามแนวที่เรามองเห็น ดังนั้นหากประสงค์ที่จะปรับปรุงหรือกำหนดพฤติกรรมของผู้อื่นมองสถานการณ์ให้ถูกต้องถ่องแท้ยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งคือการพยายามให้เห็นภาพทั้งหมดตรงกัน

4. ไม่ควรจะตัดสินใจว่าตัวบุคคลสามารถทำอะไรได้บ้างด้วยการดูแต่เพียงว่าเขา กำลังทำอะไรอยู่ เพราะว่าในหลายกรณี สิ่งที่เขา กำลังทำอยู่นั้น ได้ถูกกระทบด้วยปทัสฐานของกลุ่มของโครงสร้าง หรือแม้แต่การเรียนรู้แต่เดิมของเขา ความจริงแล้วความสามารถของเขาน่าจะอยู่ที่ศักยภาพของเขาต่างหาก

5. การเพิ่มรางวัลประเภทต่าง ๆ และ/หรือการลดการให้โทษต่าง ๆ ตามที่ตัวบุคคลคาดหมายนั้น น่าจะเป็นหนทางที่เหมาะสมมากกับการจูงใจเขา

สมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ (2525 : 84) ได้เสนอแนวคิดในการกระตุ้นคนให้ทำงานด้วยการจูงใจไว้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ ความเชื่อมั่นของผู้นำที่มีต่องาน การจัดทำแผนงานภายในหน่วยงาน การทำให้งานมีสิ่งที่น่าสนใจและการมอบหมายงาน
2. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ การควบคุมอย่างระมัดระวัง การให้โอกาสเขาได้แสดงความสามารถและให้มีส่วนร่วมในงานของหน่วยงาน
3. ความสำเร็จของงาน ได้แก่ การศึกษางานและคนให้เข้าใจ การส่งเสริมให้เขาคิดว่าทำไม่ได้ ให้ทำได้ การให้สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัล การให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด
4. การยอมรับนับถือ ได้แก่ การชมเชยเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจซึ่งควรทำทันทีที่ถูกต้องปฏิบัติงานสำเร็จลง
5. ความก้าวหน้า ได้แก่ การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การให้ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการวางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานประโยชน์ของบุคคลและสถานศึกษา ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงานแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการน้อมนำจิตใจของผู้ร่วมงานให้เกิดการประสานสามัคคี เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะนำพาให้สถานศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถล่วงรู้จิตใจ นิสัยใจคอ ความคิดและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้ทั้งงานและได้ทั้งน้ำใจคน การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้แสดงออกมาตามที่หน่วยงานต้องการ และพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ มูลเหตุของแรงจูงใจของบุคคลก็คือ ความต้องการ

### ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์

พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่าแรงจูงใจหรือความต้องการของครูอาจารย์ในโรงเรียนมีรูปแบบอย่างไรบ้าง ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจนี้ ศาสตราจารย์ A.H.Maslow (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 305) ได้เป็นคนแรกที่ตั้งขึ้นโดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)

มาสโลว์ (Maslow 1970 : 34-46) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5  
 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการ  
 ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งอยู่ใน 2 ลักษณะ คือ การคงไว้ซึ่งสภาพเดิมในส่วนประกอบของร่างกาย  
 เช่น จำนวนน้ำ เกลือ น้ำตาล โปรตีน ไขมัน แคลเซียม ออกซิเจน สภาพความเป็นกรดเป็น  
 ด่างและอุณหภูมิที่ปกติของระบบโลหิต และนอกจากนั้นยังรวมถึงความต้องการ เกลือแร่ ฮอร์โมน  
 วิตามิน และอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อร่างกายอีกด้วย ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง คือ การที่จะแสวงหาอาหาร  
 ที่ร่างกายมีความต้องการหรือขาดแคลน เช่น สารเคมีบางอย่าง

กล่าวได้ว่าความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เป็นความต้องการ  
 พื้นฐานที่จะช่วยดำรงชีวิตโดยตรง เช่น เมื่อมนุษย์มีความหิว ไม่มีความสนใจอื่นใดที่สำคัญเท่ากับการ  
 รับประทานอาหาร เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความหิวก็จะไม่เป็นสิ่งสำคัญอีกต่อไป

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการด้าน  
 ร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วจะเกิดความต้องการใหม่ขึ้น คือ ความต้องการความปลอดภัย  
 ได้แก่ ความมั่นคง ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การที่จะได้รับความคุ้มครอง  
 การปราศจากความหวาดกลัว ความกังวลใจ เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงการที่จะแสวงหาความปลอดภัย  
 ของสังคม โดยส่วนรวมด้วย เช่น การสามารถที่จะควบคุมต่อสภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ได้ เป็นต้นว่า  
 ภาวะปัญหาทางสังคม ไรศรระบาด อาชญากรรม

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) ถ้าความต้องการทางร่างกายและ  
 ความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางสังคมก็จะเกิดขึ้น เป็นความ  
 ต้องการความรัก ความผูกพัน การที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งจะแสดงออกในทางความรู้  
 สึกกระทภกระเทือนต่อการจากไปของมิตรภาพ คนรัก บุตร ภรรยา หรือความรู้สึกเจ็บปวดเมื่อ  
 ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม ถ้าได้รับการขัดขวางก็จะเป็นสาเหตุให้เกิดความแตกแยก  
 ในสังคมได้ และความต้องการดังกล่าวนี้บุคคลมีฐานะทั้งเป็นผู้ให้และเป็นผู้รับด้วย

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) ทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือและการยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทแรก คือความปรารถนาทางด้านความมีพลัง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสระเสรี

ประเภทที่สอง คือความปรารถนาต่อความมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะได้รับการยอมรับ คนให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ

ความต้องการในระดับนี้เป็นสิ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสมบูรณ์ ความมีพลัง ความสามารถ ตลอดทั้งความพร้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสังคมโดยส่วนรวม ทั้งได้รับการขัดขวางจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี มีความอ่อนแอสิ้นหวัง บุคคลจะหาสิ่งมาชดเชยและกีดภาวะทางโรคจิตได้

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์พึงทำได้ ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการในระดับนี้จะพบถึงความแตกต่างในระหว่างบุคคลมากที่สุด เช่น บุคคลบางคนชอบหรือปรารถนาที่จะเป็นนักกีฬา ขณะที่บางคนชอบที่จะวาดเขียนหรือแม้กระทั่งการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เป็นต้น

#### ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอรัชเบอร์ก

ในขณะที่ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ยึดการสังเกตจากการรักษาพยาบาลนั้น ทฤษฎีของ Herzberg ยึดข้อมูลเกี่ยวกับงาน กล่าวคือการวิจัยของเขายึดสมมติฐานว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานและถูกแยกและทำให้แตกต่างไปจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจในงาน ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Herzberg's theory, Herzberg's two factor theory หรือ The motivation hygiene theory เป็นต้น



เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg 1966, quoted in paugh 1981 : 324-344) ได้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีในโรงงานที่เมืองพิทสเบิร์ก การสัมภาษณ์คนงานแต่ละคนดังกล่าวเพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้คนงานรู้สึกชอบ (พอใจในงาน) หรือไม่ชอบงาน (ไม่พอใจ) ลงความเห็นว่าจากการสัมภาษณ์ดังกล่าวปรากฏว่ามีปัจจัยบางอย่างที่ทำให้เกิดความพอใจสูงสุด และบางอย่างที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ คือการประสบความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเจริญรุ่งเรือง สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ คือนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน การบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สภาพที่ทำงาน ความมั่นคงและสถานภาพเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพภายในของงาน และเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจว่าปัจจัยเกี่ยวกับสภาพภายนอกของงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจหรือตัวจูงใจ (Motivator factors)	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจหรือสุขอนามัย (Hygiene factors)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของงาน</li> <li>- การได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>- ลักษณะของงาน</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- ความเจริญรุ่งเรือง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายและการบริหารงาน</li> <li>- การบังคับบัญชา</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>- เงินเดือน</li> <li>- สภาพที่ทำงาน</li> <li>- ความมั่นคงและสถานภาพ</li> </ul>

ตารางแสดง "Two Factors Theory" จากการศึกษาวิจัยของ Herzberg

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

เนื่องจากโอกาสที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งจูงใจมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่จะได้ทราบถึงข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในทัศนะของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสตอบสนองต่อสิ่งจูงใจมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อสมมติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารที่มีต่อตัวคน ข้อสมมติฐานทั้งสองคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 33-48) ซึ่งได้แสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นดังนี้

## ทฤษฎี X (Theory X)

1. คนโดยปกติไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
2. โดยเหตุที่คนไม่ชอบทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้คนดังกล่าวทำงานได้อย่างเต็มที่ จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. คนโดยปกติจะเห็นแก่ตัวเองเป็นสำคัญจนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความต้องการขององค์กรเท่าที่ควร
4. คนมักมีท่าทีต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือกว่าสิ่งอื่นใด
5. มนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานมักจะขาดความปรารถนาและมักจะถูกพวกไม่เอาไหนชักนำไปในทางเสื่อมเสีย

ความเชื่อเกี่ยวกับคนตามทัศนะนี้กำลังจะสูญหายไปจากสังคมปัจจุบัน เพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์เสียใหม่ให้ดีกว่า แมคเกรเกอร์ ได้นำแนวคิดของ มาสโลว์ และ เฮอริชเบอร์ก มาเป็นข้อสนับสนุนการสันนิษฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนโดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่นี้ว่า ทฤษฎี Y

## ทฤษฎี Y (Theory Y)

1. คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจงานเสมอไปเขาอาจจะถือว่างานเป็นสิ่งสนุกสนานเพลิดเพลิน คนอยากจะทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพการควบคุมและการจัดการอย่างเหมาะสม มีหลักเกณฑ์ ซึ่งก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้
2. การควบคุม ข่มขู่ โดยการลงโทษต่าง ๆ จะไม่เป็นสิ่งที่ทำให้คนพยายามทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น เมื่อมอบหมายงานให้เขาไปแล้วก็ควรให้เขาได้เป็นผู้เลือกแนวทางในการปฏิบัติและควบคุมตัวเขาเอง
3. การที่คนยินดีผูกมัดตัวเองย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน
4. ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้วคนงานจะยอมรับงานดังกล่าวและอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย
5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือมีความคิด ความอ่านที่ดี มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดี

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow, Herzberg และ McGrogor ล้วนแต่เป็นแนวทางในการจูงใจที่มาจากทัศนะต่าง ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเหล่านี้อาจจะนำมาเปรียบเทียบกันได้

สมยศ นาวิการ (2521 : 109-110) ได้แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีทั้ง 3 เอาไว้ว่า ความต้องการระดับทั้ง 3 ประเภท ในทฤษฎีของ Maslow นั้นอาจจะเปรียบเทียบได้กับบทบาทของปัจจัยสุขอนามัยในทฤษฎีของ Herzberg ในทางตรงข้าม ความต้องการระดับสูงเปรียบเสมือนตัวจูงใจในทฤษฎีของ Herzberg

ทฤษฎี Y ของ McGregor อาจจะเปรียบเทียบได้กับทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ในลักษณะที่ว่าทฤษฎี Y ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของคนไว้ว่า คนมีความปรารถนาที่จะต้องตอบสนองความต้องการของเขาจากความต้องการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องของความรับผิดชอบ การควบคุม และการสั่งการด้วยตนเอง และคนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ดังนั้นความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของ Maslow และปัจจัยตัวกระตุ้นของ Herzberg จึงใช้ข้อสมมติฐานอย่างเดียวกันตามทฤษฎี Y ของผู้บริหารอาจเลือกใช้ความต้องการระดับสูง ปัจจัยตัวกระตุ้นหรือข้อสมมติฐานตามทฤษฎี Y ในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาได้

Maslow	Herzberg	McGregor
<u>ความต้องการระดับสูง</u>	<u>ตัวจูงใจ</u>	<u>ทฤษฎี Y</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความหวังในชีวิต</li> <li>- ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จ</li> <li>- การยกย่อง</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ลักษณะของงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตอบสนองความต้องการที่จะมีเกียรติยศ ชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การควบคุม/สั่งการด้วยตนเอง</li> </ul>
<u>ความต้องการระดับต่ำ</u>	<u>ปัจจัยสุขอนามัย</u>	<u>ทฤษฎี X</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สังคม</li> <li>- ความปลอดภัย</li> <li>- ความต้องการทางด้านร่างกาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายและการบริหารงาน</li> <li>- การบังคับบัญชา</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>- เงินเดือน</li> <li>- สภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด</li> <li>- ต้องการการสั่งการ</li> <li>- จะต้องคุกคามด้วยการลงโทษ</li> </ul>

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Maslow, Herzberg และ McGregor

ทฤษฎีความต้องการของ แมคเคลนแลนด์

แมคเคลนแลนด์ (McClelland 1961 : 43-168) ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (n-Achievement) คือความต้องการความสำเร็จต่อสิ่งที่มุ่งหวังของบุคคล บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุถึงความสำเร็จ ถ้าหากเห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถจะกระทำได้ และมีผู้มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลก็มักจะแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จเหล่านั้น

2. ความต้องการความผูกพัน (n-Affiliation) หมายถึงความต้องการที่จะร่วมกัน การมีความผูกพันต่อกันในทางบวกของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความมีมิตรภาพต่อกัน ซึ่งเต็มไปด้วยความอบอุ่น และยังรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่น ๆ เช่น ความรู้สึกชอบ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ มีความชอบพอตลอดทั้งปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิดด้วย

3. ความต้องการอำนาจบารมี (n-Power) คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกถึงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะ หรือการแสดงความโกรธเมื่อได้รับความผิดหวัง เป็นต้น นอกจากนั้นยังได้แก่ความต้องการที่จะใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การแสวงหาความเชื่อถือ ตลอดทั้งการใช้อิทธิพลต่อการลงโทษด้วยความต้องการอำนาจบารมี ถ้ามองในลักษณะของการบริหารและการใช้ความสัมพันธ์ของผู้บริหารก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

ลักษณะความต้องการตามแนวทฤษฎีนี้ เป็นการแบ่งกลุ่มบุคคลออกอย่างชัดเจน โดยการมองจากระดับความต้องการ โดยบุคคลแต่ละระดับการทำงานจะมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นลักษณะในเชิงของการบริหาร ความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนจากความสำเร็จนั้น แต่ในด้านของผู้บริหารแล้วจะมีความต้องการที่สูงต่อความมีอำนาจบารมีมากกว่าความสำเร็จและความต้องการความผูกพัน

ในทางสรุปอาจกล่าวได้ว่าไม่ว่าทฤษฎีการจูงใจใด ๆ ก็ตาม ต่างก็มีส่วนเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ การจูงใจใด ๆ ก็ตามทุกกรณีของพฤติกรรมต่างก็มีเป้าหมายกำกับอยู่เสมอ นั่นคือความเข้าใจรูปแบบของกระบวนการจูงใจได้ชี้ให้เราเห็นว่า พฤติกรรมทุกกรณีต่างก็มีเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 370) ได้กล่าวว่า เราจะสามารถกำกับหรือชักนำพฤติกรรมได้อย่างแน่นอน ทั้งนี้ก็ด้วยการใช้ทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ นั้นเอง แต่อย่างไร

ก็ตามต้องระลึกเสมอว่าการจูงใจมิใช่สิ่งที่จะทำได้ง่าย ๆ หากแต่ต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างต่างกันที่จะให้เกิดผลขึ้นมา และจำต้องมีการวิเคราะห์ส่วนประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องที่จะหาช่องวิธีที่จะจูงใจให้เกิดผลขึ้นมาได้ ทั้งนี้สุดแต่ว่าจะเริ่มต้นจากทางไหนและจากแง่มุมใด โดยมีสิ่งที่แน่ชัดรออยู่แล้วอย่างหนึ่ง คือการจูงใจ เป็นสิ่งที่ทำได้เพราะพฤติกรรมทุกกรณีล้วนมีเป้าหมายกำกับ (goal directed) อยู่เสมอ

### วิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหาร

วิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการมี 12 ด้าน คือ (1) การจัดสายการบังคับบัญชา (2) การมอบหมายงาน (3) การปกครองบังคับบัญชา (4) การให้มีส่วนร่วมในงาน (5) การนิเทศงาน (6) การสนับสนุนให้ก้าวหน้า (7) การพิจารณาความคิดเห็นความชอบ (8) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (9) การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ (10) การให้การยกย่องชมเชย (11) การให้การยอมรับนับถือ (12) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแต่ละด้านมีสาระสำคัญและรายละเอียดโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจดังนี้

#### (1) การจัดสายการบังคับบัญชา

การจัดสายการบังคับบัญชา หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการติดต่อสื่อข้อความจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมีลักษณะอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร และจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลบล้นกันมาเป็นอย่างดี

ชายนี (Schein อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ 2520 : 12) ให้ความเห็นว่า ถ้าการสรรหาและการวางตัวบุคคลเป็นปัญหาแรกขององค์การแล้ว การจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นไปถึงระดับการทำงานที่สูง จึงนับเป็นปัญหาประการที่สอง และเป็นปัญหาที่สำคัญเท่า ๆ กับปัญหาแรก องค์การจึงได้จัดทำรายการเกี่ยวกับแรงจูงใจและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

กิบสัน และคณะ (Gibson and Others 1982 : 80) กล่าวถึง กระบวนการจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะของตัว เช่น การรับรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ

และการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างการบริหาร ช่วงของการบังคับบัญชา ระดับของงาน และความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม

สตีเยร์ และพอร์ตเตอร์ (Steers and Porter 1977 : 211) ได้ให้ความเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) ระดับของแรงจูงใจ (2) ความรู้ ความสามารถ หรือลักษณะส่วนตัว และ (3) ความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจากความเห็นของ สตีเยร์ และพอร์ตเตอร์ นี้ พอจะอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลใดเริ่มทำงานเขาอาจจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ หรือตั้งใจทำเพียงครั้งเดียว หรืออาจจะทำเพียงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติหน้าที่แล้วเท่านั้น การจูงใจจะช่วยกระตุ้นให้คนใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น แต่แรงจูงใจอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะบุคคลจะต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถ หรือลักษณะส่วนตัว เพื่อให้ในการทำงานด้วย องค์ประกอบสุดท้าย คือ คนที่ทำงานต้องเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน เพราะการรับรู้ที่ผิดพลาด อาจทำให้ความหมายในการทำงานเสียไปโดยไร้ประโยชน์ ผลการปฏิบัติงานอาจไม่ดี แม้ว่าจะมีแรงจูงใจ และความรู้ความสามารถที่ดีก็ตาม

องชัย สันติวงษ์ (2523 : 350-351) ได้ชี้ให้เห็นถึงระบบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจประการหนึ่งคือระบบของความสัมพันธ์ของกลุ่มที่จัดขึ้น (Group Relationship) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดระบบความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เป็นทางการ คือการจัดสายการบังคับบัญชานั้น เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมของการทำงานของโรงเรียน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อลักษณะแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานด้วย

สรุปได้ว่า การจัดสายการบังคับบัญชา โดยการที่ผู้บริหารมีการวางโครงสร้างการบริหารที่ดี กำหนดช่วงของการบังคับบัญชาที่เหมาะสม กำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในสายการบังคับบัญชาได้เหมาะสม และให้ทุกคนได้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ในสายงานของตนอย่างชัดเจน จะเป็นการจูงใจให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถอีกทางหนึ่ง

## (2) การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ บางประการให้แก่ครูอาจารย์ ในที่นี้เป็นกรมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วย

สมยศ นาวิกการ (2525 : 244) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงาน เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชา เป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ และยังได้ให้ข้อสังเกตอีกว่า สาเหตุอย่างหนึ่งของความไม่เต็มใจยอมรับการมอบหมายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจเพียงพอ สำหรับความรับผิดชอบที่ได้รับ ซึ่งถ้าปราศจากการให้ผลตอบแทน หรือการจูงใจที่เพียงพอแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่เต็มใจในการรับมอบหมายงานนัก

อัลเลน (Allen อ้างใน สมยศ นาวิกการ 2525 : 252) ได้ชี้ให้เห็นถึงหลักการมอบหมายงานที่จูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ว่า ความท้าทายของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น แต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจะกระตุ้นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับ และปฏิบัติงานที่มอบหมายให้เสมอไป ผู้บริหารต้องทำการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายของพวกเขา

ซิมเมอร์ (Zimmerer 1983: 137-138) ได้อธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงาน และการจูงใจไว้ว่า

การมอบหมายงานให้ความรู้สึก ทางด้านการควบคุมจุดหมายปลายทางของพวกเขาเอง กับพนักงานมากขึ้น โอกาสของการควบคุมดังกล่าวนี้ เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจ และแหล่งที่มาของการเพิ่มงานและความรับผิดชอบได้ งานที่ถูกเพิ่มความรับผิดชอบเป็นงานที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น ในการมอบหมายงานที่เพียงพอ การเน้นเป้าหมายการทำงานของพนักงาน จะเปลี่ยนจากการทำมากขึ้น ไปเป็นการทำให้ดีขึ้น ในขณะที่พนักงานเชื่อว่า บทบาทของพวกเขา มีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายของกลุ่ม พนักงานแต่ละคนมีโอกาสเจริญเติบโตในงาน ความสำเร็จและการยกย่อง สิ่งจูงใจที่สำคัญทั้งสองกลายเป็นส่วนสำคัญของงาน

สรุปได้ว่า การมอบหมายงานที่ดี หากผู้บริหารได้ใช้วิธีการในการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความต้องการของครูอาจารย์และตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งให้ครูอาจารย์ได้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ก็จะทำให้ครูอาจารย์ได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานได้



### (3) การปกครองบังคับบัญชา

การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ เป็นเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแล เสริมสร้างวินัยของครูอาจารย์ การปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ทุกข์สุขของครูอาจารย์ ในขณะที่เดียวกัน ก็สร้างบรรยากาศให้ครูอาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 363) ได้กล่าวถึงการที่ผู้บริหารต้องการจงใจให้ได้ผล ต้องคำนึงถึงทางเลือกในการปกครองบังคับบัญชาไว้ว่า ผู้บริหารควรเลือกการใช้วิธีปกครองแบบพ้องกับลูก โดยผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นผู้มีพระคุณ ให้การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพอใจและเกิดความรู้สึกอบอุ่นจากการบังคับบัญชาเสมอ ความร่วมมือ และเต็มใจทำงานด้วยดีก็มักจะเกิดขึ้นด้วยวิธีการนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 280) ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานไว้ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชา เพราะความเสมอภาคในที่นี้ หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนงานในองค์การ ไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณ เล่นพวกพ้อง หรือความลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นมูลเหตุที่ทำให้ลาหย่อนในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดแรงจูงใจและทำลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะ

แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 : 33-48) ได้กล่าวถึงคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า ทฤษฎีทั้งสองนี้ มีความสำคัญต่อลักษณะความมีประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นอันมาก การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้เปลี่ยนความเข้าใจของตนจากทฤษฎี X มาเป็นทฤษฎี Y นั่นคือ ทำตนให้มีใจเป็นกลางและยุติธรรมบ้าง หันมาพิจารณาคุณค่าความดีของมนุษย์บ้างก็จะเห็นได้ว่า เหตุที่คนมีลักษณะตามทฤษฎี X ก็เพราะสาเหตุจากฝ่ายผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารหากได้เข้าใจและเห็นถึงข้อดีของคนบ้าง ก็สมควรจะเป็นฝ่ายริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการปกครองบังคับบัญชาคนเสียใหม่ โดยให้ความสำคัญต่อคนหรือให้วิธีที่นุ่มนวลกว่าบ้าง ผลดีย่อมจะเกิดขึ้นด้วยวิธีการแบบที่มีการจูงใจจากการริเริ่มของผู้บริหาร เช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและองค์การ เต็มใจอุทิศกำลังความสามารถให้เกิดประโยชน์แก่หน้าที่การงาน

สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชาครูอาจารย์ของผู้บริหาร ถ้ามีการปกครองบังคับบัญชาแบบมีหลักการ มีวิธีการที่ดี คำนึงถึงความเสมอภาคของครูอาจารย์ทุกคน ให้พระคุณมากกว่าพระเดช มีการยืดหยุ่น มุ่งเสริมสร้างวินัย ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ชอบ ก็จะจงใจครูอาจารย์ให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ อันจะส่งผลดีต่อโรงเรียนและตัวผู้บริหารหรือตัวครูอาจารย์เอง

#### (4) การให้มีส่วนร่วมในงาน

การให้มีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และตัดสินใจร่วมกัน

บาร์นาร์ด (Barnard 1972 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ประการหนึ่งคือ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงาน (The Opportunity of enlarged participation) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

พรหมฉาย ทศยะประภา (2529 : 68) ได้กล่าวถึงข้อดีของการยอมให้คนงานมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การนั้น ถือว่าเป็นการจูงใจที่สำคัญอย่างยิ่ง ความสำคัญดังกล่าวได้แก่

1. แต่ละคนมีส่วนในการพิจารณา วินิจฉัย และตัดสินใจว่า ควรจะทำอะไร หรือไม่ควรทำอะไร
2. เมื่อแต่ละคนมีส่วนในการตัดสินใจว่าควรจะทำอะไร หรือทำอย่างไรแล้ว แต่ละคนก็จะยอมรับปฏิบัติตาม โดยไม่มีการคัดค้านหรือขัดขืน
3. เมื่อจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของกลุ่มได้รับการยอมรับ หรือตั้งขึ้นแล้ว ทุกคนก็ย่อมจะมุ่งหมายไปถึงเป้าหมายเช่นนั้น ดีกว่าทำไปโดยไม่มีจุดหมาย และเป้าหมายก็คือสิ่งที่ทุกคนยอมรับ
4. แรงผลักดันจากสังคมนั้นถ้าใช้ให้ถูกหลักก็จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ถ้าใช้ผิดไปนิดเดียวก็จะมีผลเสียทันที ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ควรพยายามให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมสร้างแรงผลักดันของกลุ่มขึ้นมาเอง
5. การให้สิทธิเสรีภาพแก่คนที่มีส่วนในการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น เป็นการสร้างความพอใจให้แก่ตนเองด้วยและในขณะเดียวกันก็สร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นแก่แต่ละคน

สมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ (2525 : 84) ได้เสนอแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน โดยการจูงใจให้คนเกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ. การให้โอกาสได้แสดงความสามารถและ ให้มีส่วนร่วมในงานของหน่วยงาน ซึ่งการสร้างความรู้สึกให้ผู้นับปฏิบัติงานว่ามีส่วนร่วมในหน่วยงาน นี้ เซาว์น สาลีฉิ้น และคณะ (2529 : 61-62) ก็ได้พูดไว้ในทำนองเดียวกันว่า การให้ครู อาจารย์มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ต่อนักเรียน และต่อหน้าที่การงานของตน การที่มีความรู้สึก ว่ามีส่วนร่วมในงาน มีส่วนเป็นเจ้าของ มีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน นั้น เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิด ความรู้สึกอยากทำงาน

สรุปได้ว่า การให้มีส่วนร่วมในงานนั้น เป็นความต้องการอย่างหนึ่งของครูอาจารย์ ที่เป็นมูลเหตุจูงใจให้ทำงาน ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะได้เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมไม่ว่า จะเป็นการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ แม้แต่การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วม คัดลีนใจ จะเป็นสิ่งช่วยให้ครูอาจารย์มีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจของตนได้ เพราะยอมทำให้ครู อาจารย์มีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อโรงเรียน

#### (5) การนิเทศงาน

การนิเทศงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารตรวจตราดูแลให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และ สอนงานแก่ครูอาจารย์ในการปฏิบัติงาน

วิเชียร ทวีลาภ (อ้างใน ไสริ่ง แสนศิริพันธ์ 2526 : 6) ได้กล่าวว่า

การนิเทศงาน ก็คือ การควบคุม ตรวจตรางานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล การสอน แนะนำ อบรมงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้นำที่สามารถ จูงใจคนให้ทำงานด้วยใจรัก ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศ งานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ :

ผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่นี้เทศงาน ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะต้องมีการถ่ายทอด ชี้นะ สาคิต และแก้ปัญหาตามไปด้วย และผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง ซึ่งการนิเทศ มักจะเป็นการแวะเยี่ยมเยียน พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ก่อให้เกิดมิตร ไมตรีที่ดี สร้างแรงจูงใจมากกว่าการจ้องจับผิด และต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับ บัญชาเป็นสำคัญ ดังที่ ไสริ่ง แสนศิริพันธ์ (2526 : 29) กล่าวไว้ว่า

การนิเทศงานมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาคุณภาพ ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของงานที่ปฏิบัติ ก่อให้เกิดการประสานงาน รักใคร่ปรองดอง ร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ลดช่องว่างระหว่างวัย และตำแหน่ง ตลอดจนเสริมสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน...

การนิเทศงานเป็นเรื่องระหว่างคนกับคน จึงต้องรู้เรื่องของคนว่าเขาชอบสิ่งใด อยากสมหวังอะไรบ้าง การที่เรารู้จักหรือทราบความต้องการสิ่งที่เขาหวังอยู่ในใจว่าควรจะได้รับอะไรบ้างนั้น ย่อมเป็นสิ่งได้เปรียบ สิ่งที่จะทำให้ทราบได้ก็คือ พฤติกรรม คำพูด สีหน้าท่าทางของเขา ถ้าเราให้สิ่งที่เขาต้องการ เขาจะชอบและศรัทธาเรา เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ภิญโญ สาธร (2517 : 420) ได้กล่าวอ้างผลงานวิจัยของ Likert ซึ่งได้วิจัยผลงานการนิเทศงานโดยยึดหลักคนเป็นศูนย์กลาง (Employee centered) กับยึดงานเป็นศูนย์กลาง (Job centered) พบว่า ผู้นิเทศงานที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางจะมีผลงานดี ส่วนผู้นิเทศงานที่ยึดงานเป็นศูนย์กลาง มักจะมีผลงานน้อย และไม่มีคุณภาพงาน และได้ให้ความเห็นว่า การวิจัยของ Likert แม้ไม่ใช่เรื่องการศึกษาในโรงเรียนก็ตาม แต่ก็ทำให้เกิดแนวคิดแก่ผู้บริหารการศึกษาในเรื่องการควบคุมการทำงาน

สรุปได้ว่า การนิเทศงานเป็นการจูงใจวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารควรทำแนวทางในการนิเทศงานให้จูงใจ ครูอาจารย์ให้ สนใจพอใจ อาจมีการให้การแนะนำ สาธิตอย่างเป็นขั้นตอน เข้าใจง่าย และนำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มาใช้ในการนิเทศงาน เพื่อให้ครูอาจารย์ได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ

#### (6) การสนับสนุนให้ก้าวหน้า

การสนับสนุนให้ก้าวหน้า หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม ดูงาน และสัมมนาทางวิชาการ

สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจประการหนึ่ง คือ ความก้าวหน้า ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ หรือตัวจูงใจ (Motivator factors) ปัจจัยหนึ่งก็คือ ความก้าวหน้า อันเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ ในความต้องการขั้นที่ 5 หรือความต้องการขั้นสุดท้าย คือความต้องการ

ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ความต้องการในขั้นนี้จะพบถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยนั่นคือแต่ละคนจะมีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จหรือก้าวหน้าในทางที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แม้ความต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าของแต่ละคนจะแตกต่างกัน แต่ก็เป็นมูลเหตุจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่นั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการในการสนับสนุนความก้าวหน้าของครูอาจารย์แต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกันไปด้วย โดยดูพื้นฐานแห่งความต้องการเป็นสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 363) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผล ต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่งคือ การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารต้องจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในการทำงานของคนงานในกลุ่ม และจะต้องมีระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรม รวมตลอดทั้งจะต้องมีการยอมรับในความสามารถดังกล่าว และเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง

สมพงษ์ จีระประภาพันธ์ (2525 : 84) ได้เสนอแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานด้วยการจูงใจไว้ประการหนึ่งคือ ความก้าวหน้า ซึ่งคือการให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการให้ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา

เชาวน์ สาสิทธิ และคณะ (2529 : 61-62) ได้เสนอแนะไว้ว่า โอกาสเป็นเรื่องสำคัญมากโดยเฉพาะในระบบราชการทุกคนที่เข้ามาสู่ระบบนี้ ย่อมต้องหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ฉะนั้นการให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงมีเกียรติยศ มีอำนาจ มีตำแหน่งที่สูงขึ้นมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตน ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้เอาใจใส่ตั้งใจทำงาน

สรุปได้ว่า การสนับสนุนให้ก้าวหน้า เป็นการจูงใจวิธีหนึ่ง ในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์บางคนอาจจะมีสภาพอึดตัวในทางวัตถุ แต่สิ่งที่ต้องการคือ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นในเรื่องการจูงใจครูอาจารย์โดยทางโอกาสนี้ ผู้บริหารควรตระหนักเป็นอย่างยิ่ง ควรหาวิธีทางและเปิดโอกาสให้อย่างเต็มที่ ไม่ควรกีดกันเป็นอันขาด เพราะนอกจากครูอาจารย์จะไม่ได้รับการจูงใจให้ปฏิบัติงานแล้ว ยังอาจเกิดความท้อแท้ สิ้นหวังไปได้ในที่สุด

(7) การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การที่ผู้บริหารได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งกรณีปกติ และกรณีพิเศษให้แก่ครูอาจารย์ ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 164) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบสอพลอผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความกังวลใจ

สำราญ ถาวรราษฎร์ (2527 : 12-13) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบ คือ เป็นผลตอบแทนความดีความชอบให้แก่ข้าราชการที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติ ซึ่งเรามีการกำหนดให้มีขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สีมา สีมานันท์ (2524 : 18-25) ให้ความเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมายดังนี้คือ เป็นการตอบแทนความดีความชอบแก่ข้าราชการที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติ และเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตนและตั้งใจปฏิบัติงาน

บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525 : 30-35) ให้ข้อคิดว่า การพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมายดังนี้คือ เป็นการตอบแทนความดีความชอบ ตามผลงานที่ได้กระทำมา และถือเป็นเรื่องจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

บัณฑิต ศรีเมือง (2529 : 96) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและถูกต้องหลักเกณฑ์ ทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบที่ขาดหลักเกณฑ์ และไม่สอดคล้องกับผลงานของข้าราชการจะทำให้เกิดความท้อแท้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบ เป็นการนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน อันเป็นผลตอบแทนความสามารถ ความอุตสาหะ ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะกระตุ้นส่งเสริมจิตใจ ใ้กำลังใจ เดิมใจที่จะปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

#### (8) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดความสบายใจแก่ครูอาจารย์

ภิญโญ สาธร (2517 : 387-389) ได้กล่าวถึงความสำคัญได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลซึ่งพอจะสรุปได้ว่า สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรเพื่อบำรุงขวัญให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสบายใจ มีความพอใจกับงานและมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ นอกจากนั้น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลยังเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน อุทิศเวลา แรงงานในการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทั้งยังส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลประการหนึ่งคือหลักแห่งความจูงใจ นั่นคือ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต้องเป็นสิ่งที่มีความจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น

สมพงศ์ เกษมสิน 2526 : 246) ได้พูดถึงหลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่เป็นบริการอย่างหนึ่งที่จะสามารถจูงใจให้คนงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ดีและต้องตรงตามประสงค์ของผู้บริการจะช่วยสร้างสรรค์พันธะทางใจขึ้นระหว่างองค์การกับพนักงานเจ้าหน้าที่ ดังนั้นนักบริหารงานบุคคลซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการอันแท้จริงของพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งในที่นี้หมายถึงครูอาจารย์ในโรงเรียน

นอกจากนั้น โยเดอร์ (Yoder 1959 : 510) ได้ให้ความหมายของคำว่า Employee Benefit and Service ไว้ว่า

กิจกรรมที่ดำเนินโดยฝ่ายนายจ้างที่หวังจะได้รับโมติวิจิตมิตรภาพและความกระตือรือร้นในการทำงานจากบรรดาคนงาน รวมทั้งหาช่องทางช่วยปลดเปลื้องความวิตกกังวลอันเป็นเครื่องบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมเหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เป็นที่น่าสนใจแก่คนงานอื่น ๆ และเป็นความพยายามที่จะสร้างหลักประกันความมั่นคงให้พร้อมต่อการเผชิญเสี่ยงภัยในการทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่

สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับหน่วยงานทั้งในองค์การธุรกิจและรัฐกิจ เป็นกระบวนการจูงใจ สร้างขวัญยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากร เพื่อจะสนองความต้องการของครูอาจารย์ในโรงเรียนให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดด้วยความพอใจ ผู้บริหารควรดำเนินการโดยมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ประกอบกับความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายครูอาจารย์ ให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะอำนวยประโยชน์ให้แก่หน่วยงานโดยตรง

(9) การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีให้มีความรักใคร่ห่วงใยเป็นกันเองกับครูอาจารย์ และได้ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความรักใคร่ ความสามัคคี และความเข้าใจอันดีระหว่างครูอาจารย์ด้วยกัน

สก๊อต (Scott อ้างใน วิจิตร อวาระกุล 2528 : 26) ได้ให้ความหมายของคำว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างได้ผล และทำให้วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานและองค์การได้คู่กัน โดยเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จผล

ลูทีย์ ทิรัญโต (2515 : 69) ได้กล่าวว่า

มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความอันดีระหว่างบุคคล โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้คนมีโมติวิจิตต่อกันและร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ มนุษยสัมพันธ์เป็น



วิชาที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะลำพังเพียงแต่เครื่องจักร เงิน วัสดุต่าง ๆ เป็นสิ่งที่หาซื้อหรือจัดใจมิได้ หากไม่สามารถที่จะชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดีแล้ว หรือขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแล้ว การบริหารงานขององค์การจะไร้ประสิทธิภาพอย่างสิ้นเชิง

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 229) ได้เสนอวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ว่า เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดี ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร ซึ่งต้องคอยจับผิด บังคับ ลงโทษแต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

นอกจากนั้น เซาว์น สาลีฉิน และคณะ (2529 : 61-62) ก็ได้กล่าวไว้ ซึ่งสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ เช่น สภาพสังคมในโรงเรียน ครูอาจารย์มีความรักใคร่กลมเกลียวกันดี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ทะเลาะวิวาท ทุกคนอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกันทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่งในอันที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีขึ้นในโรงเรียน ซึ่งตรงกับทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow 1970 : 34-36) อันเป็นมูลเหตุจูงใจ โดยกล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์ในขั้นที่ 3 คือ ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการความรัก ความผูกพัน การที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งแสดงออกในทางความรู้สึกเจ็บปวดเมื่อถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม ถ้าได้รับการขัดขวางก็จะเป็นสาเหตุให้เกิดความแตกแยกในสังคมได้ และตามทฤษฎีความต้องการของ แม็คเคลนแลนด์ (McClelland 1961 : 43-168) ซึ่งสอดคล้องกันก็ได้จำแนกความต้องการของคนไว้ 3 ประการ ในประการที่ 2 คือ ความต้องการความผูกพัน (n-Affiliation) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะร่วมกัน มีความผูกพันต่อกัน มิตรภาพต่อกัน การได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อตนทำผิด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุจูงใจให้คนปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ของผู้บริหารนับได้ว่ามีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้ครูอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อผู้บริหารและครูอาจารย์หรือครูอาจารย์ด้วยกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเข้าใจกันเห็นอกเห็นใจกัน ก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือ เกื้อกูล

ต่อกันในการทำงาน ซึ่งหมายถึงว่าครูอาจารย์ก็จะไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ใจ มีกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงอันส่งผลดีต่อโรงเรียนต่อไป

(10) การให้การยกย่องชมเชย

การให้การยกย่องชมเชย หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยและสรรเสริญครูอาจารย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เมื่อครูอาจารย์ประสบผลดีในการทำงานหรือประพฤติปฏิบัติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 327) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของสิ่งที่ไม่เป็นเงินประการหนึ่งไว้ว่าเป็นการให้การยกย่องชมเชย ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติงานได้ผลดีเด่น โดยการให้การยกย่องชมเชยที่ดีนั้นจะต้องทำให้ถูกต้องตามกาลและด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ รักงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามในสิ่งที่ตั้งมอีกด้วย และเป็นการช่วยเสริมสร้างสามัคคีธรรมให้แก่หมู่คณะอีกส่วนหนึ่งด้วย

พรธรรมาย ทร์พะยะประภา (2529 : 67) ได้กล่าวอ้างผลการทดลองของมัวร์ (H. Moore) เกี่ยวกับการใช้ระบบยกย่องชมเชยกับระบบติเตียนกับนักศึกษามหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่าการยกย่องชมเชย สรรเสริญต่อหน้าสาธารณะ ได้ผลดีเป็นอันดับหนึ่ง โดยมีเปอร์เซ็นต์ของผลลัพธ์ที่เป็นผลดี 87.50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการยกย่องชมเชยนั้นได้ผลดีในแง่ของการจูงใจ แม้จะมีข้อเสียอยู่บ้างคือเพียง 0.5 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

วีระ สุเมธาพันธ์ (2526 : 125) ได้วิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์กรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรพบว่า ในด้านการธำรงรักษามูลาการนั้น ผู้บริหารควรให้การยกย่องชมเชย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ผู้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น ซึ่งจะทำให้ครูอาจารย์มีกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

บรรหาร ราชมณี (2529 : ๑) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่า ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เป็นสาเหตุให้เกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 นั้น การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อย และได้เสนอแนะไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรเพิ่มแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของครู ให้ครูได้มีโอกาสได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสามารถให้ได้โดยตรง เช่น การให้การยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การให้การยกย่องชมเชยครูอาจารย์ของผู้บริหารจะมีผลต่อจิตใจและแรงจูงใจของครูอาจารย์โดยตรง เพราะเป็นธรรมชาติที่ใคร ๆ ก็ต้องอยากที่จะได้ยืมคำยกย่องชมเชยจากผู้อื่น เมื่อตนประสบผลดีในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือประพฤติปฏิบัติดี ซึ่งส่งผลให้มีแรงใจที่จะทำสิ่งนั้นให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ตรงกันข้าม ถ้าไม่ได้ยืมคำยกย่องชมเชยจากใคร ๆ หรือไม่ทราบว่ามีใครได้ยกย่องสรรเสริญตนให้คนอื่นฟังบ้าง นอกจากจะทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ได้ทำลงไปนั้นถูกต้องเหมาะสม ควรแก่การยกย่องสรรเสริญหรือไม่แล้ว อาจทำให้เกิดความสงสัยเลื่อมใสว่าจะทำสิ่งนั้นต่อไปอีกหรือไม่ ขาดแรงคลใจ แรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก

#### (11) การให้การยอมรับนับถือ

การให้การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้เกียรติ ให้ความสำคัญ และให้การยอมรับในความสามารถของครูอาจารย์

จากทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ ในความต้องการขั้นที่ 4 คือ การต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) นั้น อธิบายไว้ว่า บุคคลในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือและการยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท คือ ความปรารถนาทางด้านความมีพลัง ความสำเร็จและความปรารถนาต่อความมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะได้รับการยอมรับ คนให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ ซึ่งจากทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์นี้สัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริช เบอร์ก คือ ปัจจัยที่ใช้จูงใจประการหนึ่ง คือการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม และนอกจากนั้นก็ยิ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ แมคเคลนแลนด์ ประการที่ 2 คือ ความต้องการความผูกพัน (n-Affiliation) ซึ่งเป็นความต้องการในแง่ความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่น เช่นความรู้สึกชอบและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni 1967 : 249-260) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพอใจในการทำงานของครูที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่าสิ่งที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด คือความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ

ซีฟเพอร์แซค (Seepersad 1984 : 56-A) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ทำงานภาคสนามด้านการเกษตรในตรินิแดด พบว่า สิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกรคือเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และสิ่งจูงใจที่ได้รับซึ่งจะมีผลทำให้ต้องทำงานหนักขึ้น คือความพึงพอใจในส่วนบุคคล และการได้รับการยอมรับนับถือ จากเกษตรกรคือเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า การให้การยอมรับนับถือครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นปัจจัยที่จะทำให้การจูงใจให้ครูอาจารย์ ปฏิบัติงาน อุทิศเวลา อุทิศตนให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งผู้บริหารจะต้องระลึกถึงและให้ความสำคัญกับสิ่งนี้อยู่ตลอดเวลา ไม่ควรที่จะมองข้าม เพราะโดยความรู้สึกแล้ว ถ้าครูอาจารย์ได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการให้ความสำคัญจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีแรงจูงใจที่จะทำงาน

#### (12) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่ครูอาจารย์ เช่น อาคารสถานที่ ห้องพักครู วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard 1972 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานประการหนึ่ง คือ การสนองต่อสภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ซึ่งหมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ภิญโญ สาธร (2519 : 159) ได้กล่าวว่า เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่สำคัญนั้นมี 5 อย่างด้วยกัน ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น การให้ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 206) กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้แก่องค์กรโดยเต็มกำลังความสามารถ ถ้าสภาพการปฏิบัติงานไม่ดี มีลักษณะเสี่ยงอันตราย หรือมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยและเสริมสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

แต่อย่างใดเลย ดังนั้นผู้บริหารที่มีสายตาไกลและพิจารณาเหตุการณ์ด้วยความรอบคอบ จึงต้องศึกษาสภาพการปฏิบัติงานโดยละเอียดรอบคอบ

เชวาน์ สาตีฉัน และคณะ (2529 : 61-62) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนจูงใจให้คนอยากทำงาน นับแต่การจัดอาคารสถานที่ ห้องทำงาน โต๊ะทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ควรจัดให้เพียงพอเหมาะสม

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากระบวนการจูงใจอื่น ๆ นับแต่การกวดขันในเรื่องความสะอาดเรียบร้อย เป็นสง่างามของอาคารสถานที่ การจัดห้องทำงานให้เป็นสัดส่วน การจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน แม้แต่การกวดขันในเรื่องความประพฤติ ระเบียบวินัย และการเรียนของนักเรียน ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อสภาวะทางจิตใจของครูอาจารย์ทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้ครูอาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่ย่อท้อ เบื่อหน่าย อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของงานในโรงเรียนได้

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการจูงใจซึ่งงานวิจัยเหล่านี้ได้อาศัยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทั้งสิ้น ผลงานวิจัยที่สำคัญ ได้แก่

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni 1967, Quoted in Carver and Sergiovanni 1969 : 249-260) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูจำนวน 3,382 คน ที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวยอร์ก โดยอาศัยทฤษฎีของเซอร์ชเบอร์ก เพื่อศึกษาว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากลักษณะงานที่ปฏิบัติและความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยแวดล้อมจากการทำงานหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ปัจจัยทั้งสองนั้นแยกกลุ่มกันตามลักษณะของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของเซอร์ชเบอร์ก และนอกจากนั้นยังพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติของครูมีสูง ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัจจัยที่ทำให้ครูมีทัศนคติที่ต่ำ คือ สภาพแวดล้อมจากการทำงาน
2. สิ่งที่มีควมพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด คือ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ
3. สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ถ้าได้รับการขจัดออกไปแล้วจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นมาแทน
4. สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งอยู่ในระดับที่ครูสามารถรับได้ คือ ความยุติธรรมจากการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพที่ดีของที่ทำงาน

ซีเพอร์แซด (Seepersad 1984: 56-A) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานของผู้ทำงานภาคสนามด้านการเกษตรในศรีนิแดต จำนวน 141 คน พบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง คือลักษณะงานที่ทำงานจะต้องทำงานร่วมกับเกษตรกร แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การเลื่อนตำแหน่ง เงิน เดือน และผลประโยชน์ที่ได้รับ

ส่วนสิ่งจูงใจที่สำคัญ พบว่า สิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

- (1) การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
- (2) ความพึงพอใจจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ
- (3) การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกรและผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น ยังพบว่าสิ่งจูงใจที่ได้รับซึ่งจะมีผลที่จะทำให้อัตราการทำงานหนักขึ้น ได้แก่ ปัจจัยต่อไปนี้

- (1) ระดับความพึงพอใจส่วนบุคคล
- (2) ระดับการที่ได้รับการยอมรับนับถือจาก เกษตรกร

เดอริ ندا (Dereinda 1984: 1267-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม County Agents ในเมืองวิสคอนซิน จำนวน 547 คน พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก
2. ผลการปฏิบัติงานกับรายได้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
3. รายได้กับความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญต่อทุกลักษณะของงาน ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่ง
4. สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้มากกว่า ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจน้อย ได้แก่ เงินเดือน

จรุง ผาสวรรณ (2515 : 69-70) ได้ทำการวิจัยเรื่องการดัดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในงานของเฮอริชเบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยออกแบบสำรวจทัศนคติของครูที่มีต่อการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจ และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน 14 ชนิด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูสังกัดกรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 273 คน ผลของการวิจัยพบว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ และผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศมีความรู้สึกในด้านความพึงพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน
2. องค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ปรากฏในทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก แต่มีข้อแตกต่างไปจากของเฮอริชเบอร์ก คือ
  - 2.1 ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูงทั้งที่องค์ประกอบชนิดนี้เป็นองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก
  - 2.2 ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
  - 2.3 ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในอาชีพ มีความรู้สึกต่อฐานะของอาชีพในสายตาของสังคมในระดับต่ำที่สุด
3. อายุ สถานที่ปฏิบัติราชการ และระดับการศึกษาของแต่ละบุคคล ไม่ได้ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในอาชีพแต่อย่างใด

วีระชาติ แก้วไสย (2518 : 62-70) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 259 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบและความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับความรู้สึกในเรื่องนโยบาย และการบริหารอยู่ในระดับต่ำสุด เหนือขึ้นมาก็ได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบด้านเกี่ยวกับตัวจริงใจระหว่างครูแต่ละคนนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน รวมทั้งในด้านที่เกี่ยวกับอายุและวุฒิก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ แตกต่างกัน

ปราณี อารยะศาสตร์ (2519 : ก-ฉ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้วิธีสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 163 คน โดยอาศัยทฤษฎีของเฮอริช เบอร์ก พบว่า ผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของทั้งสองระดับอยู่ในระดับปานกลางและความพึงพอใจต่อบังคับจ่ายต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งสองระดับมีความเห็นตรงกัน คือความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบในการทำงาน และความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานตามลำดับ ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้งสองระดับมีความเห็นตรงกันว่า เงินเดือนและตำแหน่ง เป็นบังคับจ่ายที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ส่วนที่มีความแตกต่างกันคือ ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นบังคับจ่ายที่มีความสำคัญที่สุด แต่ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด

คำนึ่ง นกแก้ว (2523 : ง-ฉ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮอริช เบอร์ก เช่นเดียวกัน พบว่า



1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงานมาก ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน
2. องค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ ก่อผลและความก้าวหน้า
3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในเขตการศึกษา 3 พบว่า
  - 3.1 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ
  - 3.2 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครูอาจารย์เพศชาย และเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบ คือ ความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ
  - 3.3 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ระหว่างครูอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทุกองค์ประกอบ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2525 : ง-ฉ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮอริช เบอริก กำหนดเป็นตัวแปรอิสระจำนวน 15 ตัว ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน
2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529 : 248-254) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า สถาบันมีวิธีการจูงใจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน โดยการให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ การส่งเสริม ความก้าวหน้าของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ การใช้ระบบการปกครองอย่างค้ำคูณเคย การพิจารณา ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของสถาบัน การส่งเสริม ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ที่ต้องการให้ผู้บริหารได้มีการติดตามผลงานและนิเทศงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอและทั่วถึงกัน เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง

บรรหาร ราชมณี (2529 : 101) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะ ส่วนตัวและแรงจูงใจ เนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่า แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน เมื่อจำแนก ตามชนิดของผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังจะได้รับจากการปฏิบัติงาน 11 ชนิด สามารถเรียง ลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ (1) ได้รับความภาคภูมิใจในตัวเอง (2) ได้เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น (3) ได้ความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน (4) ได้พัฒนาทักษะและ ความสามารถของตัวเอง (5) ได้รับความสำเร็จของงานที่มีคุณค่า (6) ได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน (7) ได้รับอิสระในการทำงานมากขึ้น (8) ได้รับตำแหน่งการงาน ที่มั่นคงยิ่งขึ้น (9) ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา (10) ได้ทำงานที่ดีกว่าเดิมและ (11) ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ

จากวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงานทั้งหมด ผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการที่ใช้ในการจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 จึง ได้เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชา
2. การมอบหมายงาน
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. การให้มีส่วนร่วมในงาน
5. การนิเทศงาน

6. การสนับสนุนให้ก้าวหน้า
7. การพิจารณาความดีความชอบ
8. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
9. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์
10. การให้การยกย่องชมเชย
11. การให้การยอมรับนับถือ
12. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น จะส่งผลต่อความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ให้ความสนใจในการที่ใช้วิธีการในการจูงใจครูอาจารย์ให้ทำงานแล้ว ก็อาจประสบปัญหา นานับประการตามมาในการบริหารงานบุคลากร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานด้านอื่น ๆ ไปด้วย ดังนั้นในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร และการดำเนินงาน ของโรงเรียนน่าจะเป็นหน้าที่ในการสร้างและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เกิด แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้