

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการเสริมแรงครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับดังนี้แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง
 - 3.1 ความหมายของการเสริมแรง
 - 3.2 ความสำคัญของการเสริมแรง
 - 3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง
4. การเสริมแรงครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 การได้รับทรัพยากร
 - 4.2 การได้รับการสนับสนุน
 - 4.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร
 - 4.4 การได้รับโอกาส
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งองค์การธุรกิจมักเรียกบุคคลนี้ว่า ผู้จัดการ (manager) แต่ในองค์การของรัฐมักเรียกว่าผู้บริหาร (administrator)

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการในการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในสถานศึกษา และบุคลากรทุกสถาบัน ทุกองค์การที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

อาคม วัตโรสง (2547, หน้า 15-16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บงการพฤติกรรมของผู้อื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 117) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นสถานศึกษา ผู้บริหารกลุ่มนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานที่อื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครูที่คุรุสภากำหนด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนตามที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด เช่น สถานศึกษาของสถาบันศาสนา สถานศึกษาของสถาบันทางการแพทย์ สถานศึกษาของสถาบันตำรวจ สถานศึกษาของสถาบันทหาร ฯลฯ ผู้บริหารกลุ่มนี้จะประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนที่กำหนดไว้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการจัดโครงสร้างขององค์การ เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียน

การสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1999, pp.81-144) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

ฮัก (Hughes, 1999, p.31) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน เป็นเช่นสถาปนิก และเป็นผู้ตรวจการ โดยที่จะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ๆ จัดโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงควมมีคุณธรรม จริยธรรม และกฎหมาย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือบุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารกิจการในสถานศึกษา โดยเป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอน โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รธนิตย์ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินการธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 11) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 2-3) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จโดยต้องเป็นผู้วางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ในเรื่องการวางนโยบายในเรื่องของโปรแกรมการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครู อาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่างๆ

กณาดเนอร์ (Gardner, 1989, p.21) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสถานศึกษา เป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เชลเดรก (Sheldrake, 1996, p.3) กล่าวว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่มีประโยชน์เลย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสามารถในการบริหาร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง เพื่อนำแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม

3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า ผู้บริหารทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาท 9 ประการ ดังนี้ 1) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา 2) เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน 3) เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในสถานศึกษาของสถานศึกษา 4) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 5) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 6) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานของกิจการทั่วไปรวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบ 7) จัดทำรายงานกิจกรรมประจำปีของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา 8) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกำหนด และ 9) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ๆ 3 บทบาทประกอบด้วยดังนี้ 1) เชิงสัมพันธ์บุคคล ผู้บริหารเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์การโดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่างๆ โดยบทบาทเป็นสื่อลักษณะขององค์การ บทบาทในการเป็นผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ 2) เชิงสารสนเทศ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะเป็นผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อยๆ ดังนี้ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากรในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในองค์การให้แก่บุคลากรภายนอกองค์การ และ 3) เชิงตัดสินใจ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ โดยแสดงออกในบทบาทย่อยๆ ต่างๆ ดังนี้ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรในส่วนต่างๆ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 82-84) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง 4 ด้าน คือ

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ 1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ 2) มีความรู้เข้าใจทักษะโดยมีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน 3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา 8) ความรับผิดชอบ 9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร 10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร และ 12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ 1) เข้าใจเรื่องนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมที่อยู่ในหน่วยงาน 2) มีความรู้ระบบงบประมาณ 3) เข้าใจระเบียบการคลัง วัสดุการเงิน 4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต 5) มีความละเอียดรอบคอบ 6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ และ 8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) มีความรู้ ทักษะและมีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล 2) เป็นแบบอย่างที่ดี 3) มีมนุษยสัมพันธ์ 4) มีอารมณ์ขัน 5) เป็นนักประชาธิปไตย 6) ประณีประนอม 7) อดกลั่น อดกลั่น 8) เป็นนักพูดที่ดี 9) มีความสามารถในการประสานงาน 10) มีความสามารถในการจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน 11) กล้าตัดสินใจ และ 12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4. ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ 1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี 2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี 3) มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม 6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ 7) มีความรับผิดชอบงานสูงไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค และ 8) กำกับ ติดตามและประเมินผล

สุวรรณชัย ทองคำ (2549, หน้า 8-15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่คุรุสภากำหนดไว้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติ 12 ประการ ดังนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถงานปฏิบัติได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 34-36) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ 1) การบริหารสถานศึกษา 2) จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษา นอกกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัยรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ 3) จัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ประเมินผู้เรียน 5) จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ 6) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน 7) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน 8) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา 9) ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา 10) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการ

ของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา 11) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ 12) พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2553, หน้า 59) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นการนำคะแนนโอเน็ตมาปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียน ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรอยู่โรงเรียนให้มากขึ้นและควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู ทำหน้าที่อบรมครูให้สอนให้เป็นผู้รับผิดชอบและวางแผนงานตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนของครูให้ฝ่ายวิชาการทำหน้าที่ผู้นำเชิงวิชาการ ฝ่ายแนะแนวทำหน้าที่แนะนำการเรียน ปัญหาของนักเรียนและการเรียนต่อในชั้นที่สูงขึ้น ตลอดจนแนะแนวอาชีพที่นักเรียนสามารถนำไปประกอบอาชีพในภายหน้าได้

สมิธ, และคนอื่นๆ (Smith, et al., 1995, p.170) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยงาน 6 งาน ดังนี้ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานธุรการและการเงิน และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ 1) ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรหรือเป็นผู้นำของหมู่คณะ 2) ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบประสาทขององค์กรประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และ 3) การตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

โจนส์, และคนอื่นๆ (Jones, et al., 2008, p.176) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทหน้าที่และภารกิจ 4 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการโดยเข้าร่วมกับสมาชิก สมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน รู้วิธีที่จะขอคำปรึกษาจากคนอื่น ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีศรัทธาวิชาชีพของตนเอง 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนควรบริการสังคมและสังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย 3) เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์ และ 4) รู้จักประเมินผลงานตนเองหรือบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ 1) วิชาการ
2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ประเวช มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กิจกรรมงานที่เกิดจากการตกผลึกทางความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ เมื่อรู้ว่าทำอะไร (What) ซึ่งเป็นเรื่องของความคิด (เป็นเรื่องเนื้อหาสาระนั่นเอง) แต่เมื่อกำหนดเป็นลำดับขั้นตอนของกิจกรรมในอันที่จะบรรลุความคิดนั้น จำเป็นจะต้องรู้ว่าต้องทำอะไร (how to) ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานที่มีทั้งในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนกระบวนการคือ ใช้วิธีการชี้แจงทำความเข้าใจแก่พนักงานหรือสหภาพแรงงาน ลักษณะงาน เช่นนี้เป็นเรื่องความคิดและศิลปะ ส่วนกระบวนการที่เป็นเชิงปริมาณ เช่น วิธีการจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง วิธีประมาณการงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร วิธีการจ่ายค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา เป็นต้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงานและปฏิบัติงานได้ มีการดำเนินงานในการจัดทำประวัติ การพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 (2548, หน้า 12) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ

เดชวิทย์นิลวรรณ (2549, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การแสวงหาวิธีการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรขององค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติ และจำนวนที่เหมาะสมกับองค์การ รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะ การดูแลรักษาบุคลากร และทัศนคติอันดีต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจในความต้องการของบุคคลแต่ละคน

รุจิจันทร์ พิริยะสงวนพงศ์ (2549, หน้า 130) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมักเกิดขึ้นซ้ำๆ กัน เป็นวัฏจักร เริ่มตั้งแต่มีการสรรหา และว่าจ้างบุคลากรเข้าทำงาน จนกระทั่งบุคคลผู้นั้นพ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรขององค์กรนั้นไป

จอยซ์ (Joyce, 1992, p.35) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การปกครองบังคับบัญชา การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้พ้นจากตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

บาร์เมส (Barnes, 1995, p.453) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะ การสรรหา ตั้งแต่การกำหนดนโยบายขององค์กร การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคน การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคุ้มครองในด้านกฎหมาย

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของหน่วยงาน

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ปัญญา แก้วกีฎ (2545, หน้า 12) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า บุคคลในสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งคือ ต้องเป็นคนดี เป็นคนเก่ง ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญทุกกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่การการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อการสรรหาบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง

สุนันทา เลาพันธ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการเกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการ ต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ซิงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 26) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่ทางด้านการบริหาร และยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านขององค์การ ซึ่งย่อมถือว่าการบริหารงานบุคคลไม่ควรจะเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคคลที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็นระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุดที่ครอบคลุมและมีอยู่ในทุกส่วนขององค์การ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยให้องค์การมั่นคง และเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การ ช่วยให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การ มีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์การและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ ส่งผลให้สังคมมีความสงบสุข

ธัญญา ผลอนันต์ (2549, หน้า 17) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้พนักงานในองค์การได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความผาสุกและพึงพอใจในงานเกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ 2) ช่วยพัฒนาองค์การ พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์การก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี และ 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติเมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดีก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหา รายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็จะส่งผลต่อชุมชน

ปราชญา กล้าผจญ, และพอลตา บุตรสุขทิววงศ์ (2550, หน้า 49-50) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างคุ้มค่า 2) ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การจ้างมนุษย์ในองค์การใหม่เป็นไปอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพประสิทธิผล 4) ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพและสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ต่อการจัดการมนุษย์ในองค์การอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์การด้วย 5) ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ 6) ช่วยขจัดปัญหาขจัดพวก “ไม้ตายซาก (deadwood)” ให้พ้นไปจากองค์การ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างมาก และ 7) ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างการจัดการมนุษย์ในองค์การ เช่น แผนการปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการจ้างบุคลากรสำหรับองค์การ

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรโดยจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือล้มเหลวก็ได้ ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยต่างๆ ทั้งจากผู้บริหารที่ต้องรู้จักวางแผนการจัดการที่เหมาะสม กำหนดงานให้ชัดเจนตรงความสามารถของบุคลากร และบุคลากรต้องมีความเข้าใจในงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 180) แบ่งขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ดังนี้ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหา 3) การบรรจุแต่งตั้ง 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การธำรงรักษาบุคลากร และ 6) การให้พ้นจากงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 4-5) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ 1) พิจารณากำหนดจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน กำหนดครูเข้าสอนในชั้นเรียนและจัดหาบุคลากรตามที่สถานศึกษาต้องการ และ 2) กำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-63) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การรักษาวินัยและวินัย และ 5) การออกจากราชการ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 10) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 14 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายงานบุคคล 2) การวางแผนงานบุคคล 3) การสรรหาบุคคล 4) การคัดเลือก 5) การศึกษา 6) การฝึกอบรมและการพัฒนา 7) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น 8) ความปลอดภัยและสุขภาพ 9) พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ 10) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 11) การจัดการสื่อสารภายใน 12) การอุทธรณ์และร้องทุกข์ 13) วินัยและการรักษาวินัย และ 14) การออกจากงาน

ซีเฟลท์ (Seefeldt, 1994, p.132) กล่าวถึงขอบข่ายในการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา มีดังนี้ 1) การวางแผน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การปฐมนิเทศ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากร 7) การให้ผลตอบแทน 8) การเจรจาต่อรองและการทำสัญญาจ้างบุคลากรในสถานศึกษา 9) เงื่อนไขการจ้างงานและข้อปฏิบัติต่างๆ 10) การจัดทำข้อมูลบุคลากรหรือทะเบียนประวัติบุคคล 11) กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงานสถานศึกษา 12) การให้อำนาจแก่ครูผู้สอน และ 13) การวางแผนนโยบายและแนวปฏิบัติความก้าวหน้าในอาชีพ

เคนเทนท์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) การสรรหาบุคคล การวางแผน การกำหนดตำแหน่ง

และการสรรหา (เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด) 2) การใช้บุคคล ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน 3) การพัฒนาบุคคล ได้แก่ การพัฒนา การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และ 4) การธำรงรักษาบุคคล ได้แก่ การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการ การทำทะเบียนประวัติ

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p. 518) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การรักษาวินัยและวินัย 5) การลาออกจากทางราชการ 6) การคัดเลือก 7) การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร 8) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร 9) การให้บริการข้อมูลข่าวสาร และ 10) การจัดทำข้อมูลบุคลากร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง

1. ความหมายของการเสริมแรง

สมชาย บุญศิริเกสัช (2545, หน้า 34) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง กระบวนการจัดกระทำ หรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัยสภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้น และแสดงพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นผลทางการคิด เป็นพฤติกรรมการทำงานหรือเป็นผลงานที่แสดงพัฒนาการของพลังความสามารถที่ก้าวหน้า ที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

สุคนธ์ ไขแก้ว (2545, หน้า 73) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลกลุ่มและชุมชนมีความสามารถในการควบคุมชีวิตของตนเอง

วรพจน์ รัชธรรม (2547, หน้า 69) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง กระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อารีัยวรรณ อ่วมธานี (2549, หน้า 5) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

กิบสัน (Gibson, 1991, p.354) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึงแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้เป็นอย่างดี

แซนด์เลอร์ (Chandler, 1992, p.65) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึงการช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมีคุณค่า มั่นใจในตนเองและในงาน สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จที่ตั้งใจ

เทบบิท (Tebbitt, 1993, pp.18-23) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน

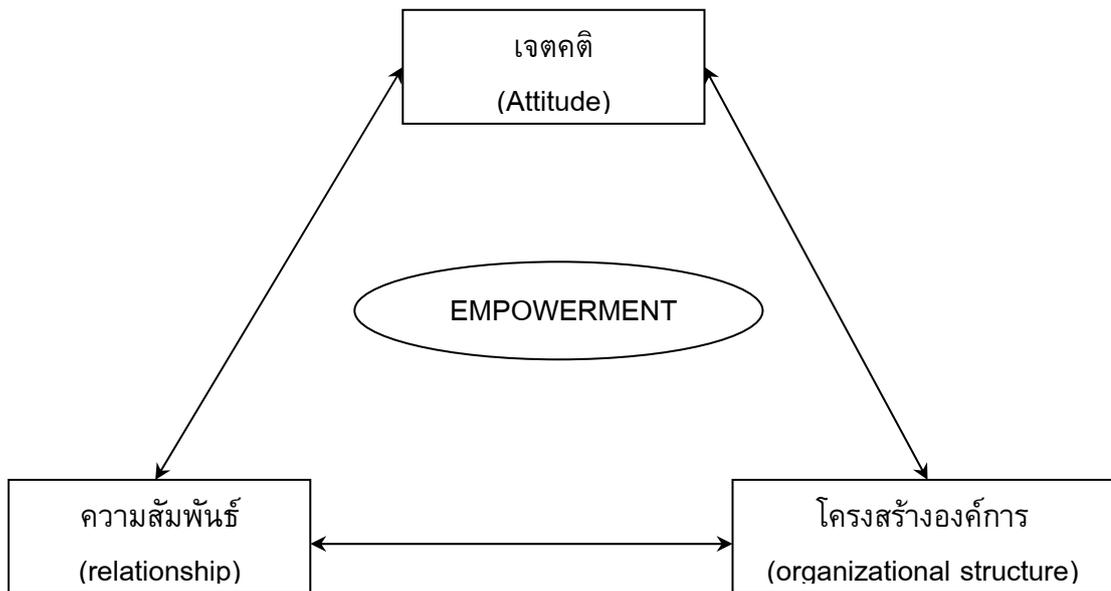
เกฟ (Gave, 1993, p.744) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึงการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังอำนาจ และเป็นการส่งเสริมให้บุคคลได้รับการตอบสนองขั้นสูงสุด คือการเข้าถึงตนเองอย่างถ่องแท้ (self-actualization)

แบงก์ (Bank, 2003, pp.1-3) กล่าวว่า การเสริมแรง หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำผลของการเลือกสู่การปฏิบัติและนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การเสริมแรง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่แสดงความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินการจัดกระทำ หรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ วิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตน ในการทำงานด้านต่างๆ ให้เพิ่มสูงขึ้น

2. ความสำคัญของการเสริมแรง

ศิริรัตน์ จุลษร (2544, หน้า 22-23) กล่าวว่า ความสำคัญของการเสริมแรงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเสริมแรง ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็อาจกล่าวได้ว่า การเสริมแรงในองค์การขาดความอุดมสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการเสริมแรงอย่างสมบูรณ์ก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับองค์การ ทีมงาน และตัวบุคคลดังภาพ 2



ภาพ 2 การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ ที่ทีมงาน และตัวบุคคล

สมชาย บุญศิริเกษสัช (2545, หน้า 29) กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมแรงไว้ 2 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน และ 2) ทำให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์

กิฟสัน (Gibson, 1991, p.356) กล่าวว่า การเสริมแรงเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีความสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนและการพัฒนา การมีส่วนร่วม ตลอดจนความสามารถของบุคคลในการที่จะจัดการกับสภาวะสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยตัดสินใจด้วยตนเอง มุ่งเน้นการหาทางออกและแนวทางการแก้ปัญหาที่มากกว่าที่ตัวปัญหา เน้นที่ความแข็งแกร่ง สิทธิ และความสามารถของบุคคลมากกว่าข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ

วินสัน, และลาสซิงเจอร์ (Wilson, & Laschinger, 1994, p.39) กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมแรงต่อองค์การใน 3 ระดับดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคคลในองค์การ การเสริมแรงมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานในองค์การ 2 ประการ ดังนี้ 1) การเสริมแรง บุคคลระดับผู้ปฏิบัติงานคือ การที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาส ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์การ และ 2) การเสริมแรง ระดับผู้บริหารการเสริมแรง ในระดับนี้จะมีความแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ คือ ต้องเป็นทั้งผู้ที่ได้รับการเสริมแรงและเป็นผู้เสริมแรงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความสำคัญต่อทีมงาน ทีมงานหรือทีมในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีม และสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีมอาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงกันทำงาน เป็นเหตุให้สัมพันธภาพในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมแรง ระดับผู้บริหารการเสริมแรง ในระดับนี้จะมีความแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ คือ ต้องเป็นทั้งผู้ที่ได้รับการเสริมแรงและเป็นผู้เสริมแรงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งก็ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่จะเกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลิตผลจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

3. ความสำคัญต่อระดับองค์กร การเสริมแรงเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร และทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมแรงมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมแรง ยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ ว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ การให้ข้อมูลข่าวสารและการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน การส่งเสริมให้มีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมธานี (2549, หน้า 6) กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมแรงไว้ว่า เป็นการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายของงานหรือขององค์กรและเสริมสร้างให้กับผู้อื่นเพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงจุดหมายเช่นกัน ดังนั้นในปัจจุบันการเสริมแรงจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นกิจกรรมสอดแทรกในการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ครอบครัว กลุ่มองค์กร และชุมชน

การาทาโนส, และฮิลลิส (Karathanos, & Hillis, 2002, p.22) กล่าวว่า การเสริมแรง ให้เจ้าหน้าที่เป็นกุญแจสำคัญที่จะปลดปล่อยให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงศักยภาพออกมามีการเสริมแรงเป็นการช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาความมั่นใจในตนเองและขจัดความรู้สึกว่าตนเองไร้ประโยชน์ออกไป เพราะความรู้สึกเช่นนี้ของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการผลิตการเสริมแรงทำให้คนเกิดพลังที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากคนที่ได้รับการเสริมแรงมีสำนึกของการกำหนดตนเอง (self-determination)

สรุปได้ว่า การเสริมแรงมีความสำคัญ ดังนี้ 1) บุคคลในองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา การมีส่วนร่วม ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น 2) บุคลากรเพิ่มพลังในการทำงาน ได้แสดงศักยภาพของตนเองทางด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ 3) บุคลากร

กล้าตัดสินใจด้วยตนเองเป็นการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันในการทำงานผลงานเพิ่มสูงขึ้น และ 4) เป็นการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง

เชอริงตัน (Cherrington, 1989, p.205) กล่าวว่า การเสริมแรงทางบวกเป็นการ ให้การเสริมแรงทางบวกหลังจากที่เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ดังเช่นเมื่อแมว น้ำ กระโดดเก็บลูกบอลที่ครูฝึกโยนไปให้ทุกครั้งก็จะได้ปลาเป็นอาหารเมื่อพนักงานทำงานเสร็จตาม กำหนดหัวหน้าก็จะแสดงการยอมรับและยกย่องการทำงานของพนักงานถ้าได้รับแรงเสริม ทางบวกก็จะกระตุ้นให้ทำงานได้ดีขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสของการตอบสนอง การเสริมแรงทางบวกนั้นสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้มาแล้วทั้งสิ้นว่า ผลของการกระทำเช่นนี้จะทำให้เกิดอะไรตามมาการเสริมแรงทางบวกที่เป็นเงินในบางครั้งก็จะ ถูกประเมินค่าไว้ต่ำกว่าบุคคลที่มีเงินพอเพียงอยู่แล้วเพราะคนงานที่ทำงานบางประเภทได้รับ เงินมากตามความสามารถของเขาอยู่แล้วดังนั้นเขาจึงต้องการการเสริมแรงรูปแบบอื่นมากกว่า เช่นการยกย่องชมเชยหรือการยอมรับจากเพื่อนฝูง

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมธานี (2549, หน้า 7) เจ้าของทฤษฎีการเสริมแรงในองค์การ (Kanter's theory of organization empowerment) เสนอว่า การเสริมแรง เป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมของ องค์การและทัศนคติของบุคคล ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากการที่บุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้มี อำนาจที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน

เบลส, และเบลส (Blase, & Blase, 2001, p.17) กล่าวว่า การเสริมแรงมีหลักการ 13 ประการ ดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ในการทำงานกำหนดวิธีการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน 3) สร้างความกระตือรือร้นของการ มีส่วนร่วมในการบริหาร 4) ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ 5) ให้ โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 6) สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองใน การทำงาน 7) เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม 8) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและ กัน 9) รักษาความสัตย์ซื่อเที่ยงธรรมไม่ติดอยู่กับอำนาจ 10) ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจความ เสียสละของทีมงาน 11) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อผู้ปฏิบัติงานเผชิญอุปสรรคปัญหา 12) สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ 13) ให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทาย ต่อสถานภาพความสามารถ

สรุปได้ว่า การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่อง การชมเชย การได้รับการ ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จะกระตุ้นให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น และมีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ และทัศนคติของบุคคล ทำให้มีอำนาจในการได้รับข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน โดยมี

หลักการคือสร้างบรรยากาศสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน สร้างความกระตือรือร้นการมีส่วนร่วมในการบริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นยืดหยุ่นการทำงานสร้างความเชื่อถือไว้วางใจกัน สนับสนุนและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเผชิญงานที่ท้าทายความสามารถซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของคานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2549, หน้า 5-7) มาเป็นกรอบแนวคิด 4 ประการ ดังนี้ 1) การได้รับทรัพยากร 2) การได้รับการสนับสนุน 3) การได้รับข้อมูลข่าวสาร และ 4) การได้รับโอกาส

การเสริมแรงครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา

1. การได้รับทรัพยากร

1.1 ความหมายของการได้รับทรัพยากร

ประวิต เอราวรรณ์ (2545, หน้า 25) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การพยายามหาสิ่งที่จำเป็นและเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

สรายุทธ ช่างงาม (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากรหมายถึง การที่ครูได้รับการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สามารถดำเนินงานในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ทรัพยากรนี้ประกอบด้วยเงินทุน (funds), ขอบเขต (space), วัสดุอุปกรณ์ (material), และเวลา (time)

หวน พิณรุพันธ์ (2554, หน้า 3) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึง การได้รับการสนับสนุนสิ่งที่เป็นตัวกลาง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงิน หรืออื่นๆ ที่จะเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานขององค์การสำเร็จได้

แชลลี (Chally, 1992, p. 17) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึง การมีสิ่งที่เป็นต่อภารกิจอย่างเพียงพอที่จะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

ลาสซิงเจอร์, และชาเมียน (Laschinger, & Shamian, 1994, p.45) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การพยายามหาสิ่งที่จำเป็นและเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึงความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึง การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจากผู้บริหารทางด้าน วัสดุ เงิน หรืออื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของการได้รับทรัพยากร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า การได้รับทรัพยากรการศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาดำเนินการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและได้ผลตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ช่วยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษา เป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของสถานศึกษาดำเนินไปได้และมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการกิจของสถานศึกษาทั้งด้านของปริมาณและคุณภาพ

สุทธิวรรณ ตันติรัตนวงศ์ (2546, หน้า 50-51) กล่าวถึงความสำคัญของการได้รับทรัพยากรการศึกษา 6 ประการ ดังนี้ 1) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาต้องใช้สิ่งสนับสนุน อำนาจความสะดวกต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ข้อมูลสารสนเทศถ้าปราศจากทรัพยากรพื้นฐานเหล่านี้การบริหารจัดการศึกษาก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ 2) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการศึกษาการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะต้องพัฒนาในการบริหารจัดการศึกษา 3) ทรัพยากรการศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพเพราะมีการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรการศึกษาในภารกิจงานของโรงเรียนทั้งด้านการบริหารทั่วไปด้านวิชาการด้านงบประมาณด้านบุคลากรทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ทรัพยากรการศึกษาจะทำให้มีระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาทันสมัยมีอิสระคล่องตัวเนื่องจากมีระบบข้อมูลวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 5) ทรัพยากรการศึกษามีประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมและในระดับสถานศึกษาได้ประโยชน์สูงสุดและ 6) ทรัพยากรการศึกษาทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคมโดยการระดมทรัพยากรทุกด้านเช่นบุคลากรงบประมาณการเงินทรัพย์สินจากภาครัฐเอกชน และชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

หวน พินธุพันธ์ (2554, หน้า 13) กล่าวถึงความสำคัญของการได้รับทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินการในสถานศึกษา 5 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้สถานศึกษาดำเนินการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และได้ผลตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา 2) เป็นการช่วยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ 3) เป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษา 4) เป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของสถานศึกษาดำเนินไปได้ และ 5) มีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการกิจของสถานศึกษาทั้งด้านของปริมาณและคุณภาพ

เคอร์เบิธ (Cuthbert, 1996, p.211) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการศึกษามีประโยชน์ 2 ประการ ดังนี้ 1) การลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในการดำเนินการโดยไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การ และ 2) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพื่อลดค่าใช้จ่าย

สรุปได้ว่า ทรัพยากรเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร คือ 1) ทำให้การเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ 2) ช่วยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ 3) ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษา 4) เป็นตัวกลางที่ทำให้กิจกรรมของสถานศึกษา และ 5) มีบทบาทต่อการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาทั้งด้านของปริมาณและคุณภาพ

1.3 ขอบข่ายของการได้รับทรัพยากร

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 23) กล่าวว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพราะฉะนั้นการดำเนินการด้านงบประมาณหรือทรัพยากรที่จะได้รับจากทางรัฐบาลจึงต้องดำเนินการผ่านเขตพื้นที่การศึกษา ยกเว้นรายได้ที่สถานศึกษาสามารถหาได้เองไม่ต้องส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินเช่นที่เคยเป็นมา แต่สถานศึกษาจะมีฐานะเป็นหน่วยงานงบประมาณและหน่วยบริหารการเงินของตนเองด้วย แต่ยังคงมีเขตพื้นที่ดูแลอีกชั้นหนึ่ง เนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้มีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงไม่สามารถรับงบประมาณโดยตรงจากสำนักงานงบประมาณได้และแนวคิดทางการบริหารการศึกษาที่ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2546, หน้า 51-52) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับทรัพยากร ประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้ 1) กรณีของการได้รับทรัพยากร (the case for support) ถือเป็นประกาศเจตนารมณ์ของสถานศึกษาว่าต้องการจะระดมทรัพยากรในเรื่องใด เพราะเหตุใด เพื่อให้ผู้สนับสนุนพิจารณา ดังนั้นการใช้ถ้อยคำที่กะทัดรัดแต่ได้ใจความที่ตอบคำถามได้เสมอว่า “จะทำอะไร เพื่อประโยชน์อันใด เมื่อใดทำอย่างไร” จึงเป็นการเปิดประเด็นที่ เป็นความสำคัญลำดับแรกต่อความสำเร็จที่คาดหวังไว้ 2) ภาวะผู้นำของบริหาร (leadership) ภาวะผู้นำซึ่งมีหลายคุณลักษณะที่สอดคล้องสนับสนุนให้การระดมทรัพยากรประสบความสำเร็จ เช่นความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา การมีมนุษยสัมพันธ์สูง ทักษะการสื่อสารดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสามารถในการจูงใจหรือดึงดูดความสนใจให้เกิดการมีส่วนร่วมเหล่านี้เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดีแม้ผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำเกื้อหนุนเช่นนั้นหากสถานศึกษายังมีฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานครูและบุคลากร เป็นผู้มีศักยภาพของการเป็นผู้นำแบบเกื้อหนุนอยู่ด้วย ย่อมเกิดการ ทำงานรณรงค์ระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำต่อบุคคลดังกล่าว ให้ตระหนักและสร้างความสำเร็จร่วมกันในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในรูปแบบต่างๆ อยู่เสมอ 3) แหล่งทรัพยากรสนับสนุน (support sources) สถานศึกษาจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรหรือแหล่ง

ทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษาไว้ให้เป็นหมวดหมู่ค้นหาได้อย่างสะดวก ทั้งรายชื่อบุคคล แหล่งเรียนรู้ องค์กร สถานประกอบการและทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อประโยชน์ทั้งการระดมทุน การดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ประโยชน์จากทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบทรัพยากรของสถานศึกษา การบำรุงรักษาไว้และการเชิดชูเกียรติแล้วแต่กรณีการมีข้อมูลแหล่งทรัพยากรที่ดีนำไปสู่การวางแผนระดมทุนแบบต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาเพราะจะเกิดความยั่งยืนต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ

4) เป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพ (goal) เป้าหมายเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางและวิธีการรณรงค์ขอรับการสนับสนุน รวมทั้งเป็นการกำหนดแจ้งให้เกิดการรับรู้เพื่อการตัดสินใจของผู้ให้การสนับสนุน สถานศึกษาจึงต้องกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดหวังนั้นๆ ให้มีความชัดเจน 5) ระบบการทำงาน (organization) การจัดระบบงานระดมทรัพยากร เป็นองค์ประกอบที่สร้างความสำเร็จในการทำงานระดมทรัพยากร โดยเฉพาะในการจัดทีมทำงานและมีกระบวนการบริหารที่ดี ตั้งแต่การวางแผนตลอดแนว การจัดโครงสร้าง การปฏิบัติงานที่มีฝ่ายสนับสนุนต่างๆ จะเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดการติดตามความก้าวหน้าของงานได้สะดวก การวางแผนจึงต้องมีความรอบคอบมีรายละเอียดขั้นตอนและปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจน 6) การประชาสัมพันธ์ (public relationship) การประชาสัมพันธ์ที่ดี มีวิธีการที่เหมาะสมจะช่วยให้การระดมทรัพยากรประเภทนั้นๆ ได้รับการสนับสนุนเพราะการประชาสัมพันธ์คือการสร้างความเข้าใจเชิงบวกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสถานศึกษาทำให้ผู้สนับสนุนเข้าถึงข้อมูลและเจตนารมณ์ได้ การประชาสัมพันธ์มิได้ช่วยให้ผู้ที่คาดว่าจะสนับสนุนการระดมทรัพยากรได้สนใจรับรู้และช่วยเหลือเท่านั้น ยังเกิดกระแสการตื่นตัวต่อคณะทำงานระดมทรัพยากรได้ด้วยที่จะได้ใช้ความพยายามร่วมกันในการดำเนินงานทุกด้านอย่างเต็มความสามารถ 7) งบประมาณ (budgets) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อการนำความช่วยเหลือเข้ามาสู่สถานศึกษาที่มีคณะทำงานช่วยกันหลายฝ่ายดังนั้นการปฏิบัติงานที่คล่องตัวจึงไม่ควรตั้งงบประมาณออกหมดแล้วให้คณะทำงานเป็นผู้เสียสละทุกอย่างเองตามคำพูดที่ว่า “จับเสือมือเปล่า” เพราะการจัดงบประมาณให้กับการดำเนินงานอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของการระดมทรัพยากรได้ ส่วนจะใช้เงินงบประมาณดำเนินงานเท่าใดจากส่วนไหน ย่อมเป็นไปตามการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษางบประมาณดำเนินงานอาจใช้ไปในเรื่องของการประชุม การประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การจัดพิธีการ และ 8) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และโปร่งใส (accountability) หัวใจของการระดมทรัพยากร คือ ความมีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส เพราะถือเป็นการสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นต่อผู้สนับสนุนและจะมีผลต่อเนื่องให้เกิดการสนับสนุนที่ยั่งยืนต่อไป รวมทั้งเกิดการเพิ่มยอดปริมาณการสนับสนุนทั้งที่เป็นยอดเงินหรือการสนับสนุนในรูปแบบอื่นประสิทธิภาพและความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ตลอดเวลาสร้างด้วยหลักธรรมาภิบาล

โคเวีย (Covey, 1991, p.191) ได้กำหนดขอบข่ายในการเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวกับการระบุทรัพยากรไว้ว่า เป็นการระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ คน เงิน โครงสร้าง และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูล ข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมธานี (2549, หน้า 7) กล่าวว่าขอบข่ายของการได้รับทรัพยากร ประกอบไปด้วย 2 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 1.1) วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง อาคารสถานที่ที่ให้ความสะดวกหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย 1.2) เงินทุน หมายถึง งบประมาณที่องค์กรจัดสรร เพื่อใช้ในกิจกรรมของแต่ละแผนก 1.3) ขอบเขต หมายถึง การเปิดช่องว่างให้กว้าง เพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และ 1.4) ส่วนเวลา หมายถึง การใช้เวลาที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 2) ปัจจัยภายในประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับตนเองด้านบวก ทักษะการรับรู้ ความสามารถในการปรับตัว ความกล้าหาญ อดทน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรภายในที่ผู้นำควรสนับสนุน ส่งเสริม ให้เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถนำทรัพยากรภายนอก ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันในงาน และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความสุขในการทำงาน

สรุปได้ว่า การได้รับทรัพยากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดหาสิ่งจำเป็นต่อภารกิจอย่างเพียงพอ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษา กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยขอบข่าย 7 ประการ ดังนี้ 1) มีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติของบุคลากร 2) มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นได้มากที่สุด 3) ควรมีอาคารสถานที่ที่ก่อให้เกิดความสะดวกหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4) มีการแสวงหาทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม 5) การจัดสรรงบประมาณมีเพียงพอต่อความต้องการ 6) การวางแผนการจัดหาทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน และ 7) มีการประเมินการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษา

2. การได้รับการสนับสนุน

2.1 ความหมายของการได้รับการสนับสนุน

บราวน์ (Brown, 1982, p.6) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จของบุคลากรโดยผู้บริหารให้การช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

พอร์เตอร์ (Porter, 1993, p.129) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและหมู่คณะเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

กูเดน, และคริสแมน (Gunden, & Crissman, 1992, p.128) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง ผู้นำจะต้องสร้างหรือให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติในการสร้างรูปแบบทางความคิด เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมธานี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและหมู่คณะเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ลาสซิงเจอร์, และชาเมียน (Laschinger, & Shamian, 1994, p.38) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ และให้การอบรม รวมถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

สทรีวอร์ท (Stewart, 1994, p.526) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจในกรณีทำงานไม่ประสบความสำเร็จหรือทำงานผิดพลาด

สรุปได้ว่า การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุน ให้การยอมรับ และอำนวยความสะดวกสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจ

2.2 ความสำคัญของการได้รับการสนับสนุน

สทรีวอร์ท (Stewart, 1994, p.201) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน (supporting) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจในกรณีทำงานไม่ประสบความสำเร็จหรือทำงานผิดพลาด

พอร์เตอร์ (Porter, 1993, p.258) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้บุคลากรรู้สึกสุขใจ และมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการ

ทำงานแล้ว ย่อมมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

คานเตอร์ (Kanter, 1999, p.278) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุน (access to support) โดยผู้บริหารและผู้ที่มีความสำคัญอื่นๆ ในองค์การให้การรับรองการปฏิบัติงานให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลังให้การยอมรับในผลงานและให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการได้รับการสนับสนุน กล่าวคือ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานตามสถานการณ์ กำหนดแบบแผนการทำงาน ควบคุมและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเอง และให้กำลังใจในกรณีทำงานไม่ประสบความสำเร็จ

2.3 ขอบข่ายของการได้รับการสนับสนุน

พอร์เตอร์ (Porter, 1993, pp.256-287) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับการสนับสนุน ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานพัฒนางาน หรือปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (feedback) 3) การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 4) การยอมรับในความผิดพลาด 5) การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ 6) การแสดงความห่วงใยรับฟัง และเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร และ 7) การแสดงไมตรีจิต ยิ้มแย้มและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร

ลาสซิงเจอร์, และซาเมียน (Laschinger, & Shamian, 1994, p.38) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับการสนับสนุน ประกอบด้วย 8 รูปแบบ ดังนี้ 1) การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การให้โอกาสตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน 3) การให้ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา 3) การพัฒนาหรือการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) มีการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 6) การยอมรับในความผิดพลาด 7) การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ และ 8) การสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเมื่อได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจ มีความกล้าที่จะตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังสามารถ

คินลอว์ (Kinlaw, 1995, p.105) กล่าวว่า ขอบข่ายของการสนับสนุนจากองค์การ (organizational support) องค์การจะต้องใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาทีมงาน โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยก่อน เช่น ทีมงานในองค์การและการฝึกฝนให้บุคลากรรู้หน้าที่ในทีมไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบใหญ่ ซึ่งมีผลต่อการทำหน้าที่ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงในระบบใหญ่สำหรับการสร้างและพัฒนาทีมงานจะต้องปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้ 1) มีการกำหนดแผนในการปฏิบัติงาน 2) ให้ความสนใจองค์การทั้งหมด 3) สร้างและพัฒนาทีมงานโดยพิจารณาแผนงานและตัดสินใจปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์การ และ 4) ช่วยสร้างและพัฒนาทีมงานให้ได้มาตรฐานเพื่อการตัดสินใจพฤติกรรมทั้งหมดในองค์การ

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมตานี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับการสนับสนุนได้แก่การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานพัฒนา หรือ ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (feedback) การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานการยอมรับในความผิดพลาดการแสดงความพึงพอใจ ในงานที่ทำสำเร็จการแสดงความหวังใย รับฟัง และเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากรตลอดจน การแสดงไมตรีจิต ยิ้มแย้ม และให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรการได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชา จะทำให้บุคลากรรู้สึกสุขใจ และมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการ ทำงานแล้ว ย่อมมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความ กระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการได้รับการสนับสนุนเพื่อให้องค์การเป็นไปตาม เป้าหมายและมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจ ประกอบด้วยขอบข่าย 11 ประการ ดังนี้ 1) มีการ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีการให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการ ปฏิบัติและพัฒนางาน 3) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 4) การยืดหยุ่นใน การปฏิบัติงาน 5) การยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน 6) มีการแสดงความ พึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ 7) มีการแสดงความหวังใยรับฟัง และเข้าใจปัญหาทุกด้านของ บุคลากร 8) มีการแสดงไมตรีจิต ยิ้มแย้ม และให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร 9) มีการให้โอกาส ตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน 10) ความเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร และ 11) มีการสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การได้รับข้อมูลข่าวสาร

3.1 ความหมายของการได้รับข้อมูลข่าวสาร

สรายุทธ ช่างงาม (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่ครูได้รับทราบถึงข้อมูลข่าวสาร นโยบายการบริหาร ตลอดจนความเคลื่อนไหวที่จะเกิดขึ้น ภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังหมายถึงข้อมูลที่เป็นความรู้ทางเทคนิค เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจรวมถึงการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำกลับมา พัฒนาการปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น

สก๊อต, และเจฟฟี (Scott, & Jaffe, 1991, pp.86-87) กล่าวว่า การได้รับ ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่ จำเป็นและเกี่ยวข้องกับองค์การ

กอร์เดน, และคริสมัน (Gunden, & Crissman, 1992, p.121) กล่าวว่า การ ได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การได้รับข้อมูลความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน และข่าวสารการเมือง

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมตานี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การเผยแพร่ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานรวมทั้งความรู้ด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ เป็นต้นโดยข้อมูลข่าวสารที่ได้รับต้องถูกต้องแม่นยำทันเหตุการณ์มีการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

ลาสซิงเจอร์, และชาเมียน (Laschinger, & Shamian, 1994, p.45) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการได้รู้ได้เข้าใจในสิ่งที่เป็นการและเป็นทางการ เช่น การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และทิศทางในอนาคตขององค์กร

แอสแซล (assael, 1998, p.84) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารเลือกเก็บ จัดองค์ประกอบ และแปลความหมายสิ่งเร้าต่างๆ ออกมาเพื่อให้ความหมายเข้าใจได้

โมเวน, และไมเนอร์ (Mowen, & Minor, 1998, p.63) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึงกระบวนการที่บุคคลเปิดรับต่อข้อมูลข่าวสาร ตั้งใจรับข้อมูลนั้นและทำความเข้าใจกับความหมายนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง กระบวนการวางแผนของผู้บริหารในการให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนเกี่ยวกับองค์กรในเรื่องวัตถุประสงค์ แผนงาน นโยบาย ทิศทางในอนาคตขององค์กร ทำให้ผู้บริหารรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์กรทราบนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร และข้อมูลข่าวสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการขององค์กร

3.2 ความสำคัญของการได้รับข้อมูลข่าวสาร

สูดาร์ตัน สารสว่าง (2549, หน้า 35) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือกันในองค์กร และถ้าประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรก็จะมีมากขึ้น เพราะถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเป็นองค์กรได้ บรรยากาศขององค์กร การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้บริหารจะไม่เกิดขึ้นเลยหากขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ดวงทอง สรประเสริฐ (2550, หน้า 46) กล่าวว่า เป็นเรื่องสำคัญของการเสริมแรงที่ต้องเริ่มจากการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในองค์กร เนื่องจากข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) การที่บุคลากรในองค์กรมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์แล้วก็จะกล้าและพร้อมที่จะใช้ในการตัดสินใจอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุความสำเร็จ 2) ทำให้

บุคคลากรเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความเต็มใจที่จะช่วยผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) การที่บุคคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารจะมีการรับรู้ว่ามีอิทธิพล และได้รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อฝ่ายบริหารหรือองค์กร ทำให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร และ 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายในตนเองของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนออกสู่ผลงาน เพื่อการปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานอย่างเต็มที่

ไอวานนิช, และแมททิสัน (Ivancevich, & Matteson, 1990, p.252) กล่าวว่า บุคคลสามารถเกิดพลังได้ถ้ามีความสามารถในการเก็บรวบรวมหรือล่วงรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล เหตุการณ์หรือความจริง (face) ต่างๆ ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำนายพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ตามแนวคิดการบริหารงาน การมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วนมากกว่าบุคคลนั้นจะสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ถูกต้องมากกว่า ทันต่อเหตุการณ์ได้มากกว่า ครบถ้วนมากกว่า และมีอำนาจในการต่อรองได้มากกว่า

กูเดน, และคริสแมน (Gunden, & Crissman, 1992, pp.6-10) กล่าวถึงความสำคัญของการได้รับข้อมูลข่าวสารมี 2 ประการ ดังนี้ 1) ข้อมูลข่าวสารที่ได้ ควรมีการสื่อสารแบบสองทาง และ 2) ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กรในทางตรงข้ามถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ และไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างในองค์กร ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกผิดหวัง ไม่พอใจกับการกระทำของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและประสิทธิผลขององค์กรต่ำลง

พอร์เตอร์ (Porter, 1993, p.129) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กรในทางตรงข้ามถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ และไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างในองค์กร

วู้ด, และคนอื่นๆ (Wood, et al., 2001, pp.133-160) กล่าวว่า การได้รับข้อมูลข่าวสารเป็นกุญแจสำคัญของการเสริมแรง ผู้นำจะต้องเริ่มต้นการเดินทางโดยการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการเพิ่มอำนาจ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำจะต้องเริ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันด้วย

ดาฟท์ (Daft, 2002, pp.294-297) กล่าวว่า การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบ (provide appropriate feedback) ก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะเจ้าหน้าที่ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต้องการทราบว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของผู้จัดการหรือไม่

กัฟฟี, และเนียนฮาส (Guffey, & Nienhaus, 2002, pp.23–30) กล่าวว่า การเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจพลเมืองที่ได้รับข้อมูลข่าวสารย่อมได้เปรียบในด้านการได้รับบริการจากรัฐ การเรียกร้องสิทธิ และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานบุคลากรของรัฐ และไม่ใช้ของรัฐ

สรุปได้ว่า ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน ในระดับผู้บริหารการมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วนจะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือกันในองค์กร ส่วนในระดับปฏิบัติงานข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายในตนเองที่จะใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนออกสู่ผลงาน เพื่อการปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน

3.3 ขอบข่ายของการได้รับข้อมูลข่าวสาร

กูเดน, และคริสแมน (Gunden, & Crissman, 1992, pp.6–10) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ข้อมูลความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และข่าวสารการเมือง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารควรแบ่งปันให้ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการดำเนินการ และได้รับข้อมูลข่าวสารทำให้ผู้ปฏิบัติรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทราบนโยบาย และการตัดสินใจขององค์กร

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อาร์ยัวร์ธ อ่วมตานิ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ข้อมูลความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และข่าวสารการเมือง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารควรแบ่งปันให้ผู้ปฏิบัติควรเป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการดำเนินการและได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทราบนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร ข้อมูลข่าวสารที่ได้ควรมีการสื่อสารแบบสองทาง ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กรในทางตรงข้ามถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ จะไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างในองค์กร

ลาสซิงเจอร์, และชาเมียน (Laschinger, & Shamian, 1994, p.45) กล่าวว่า ขอบข่ายของการได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ หนังสือวารสาร และรายงานวิชาการต่างๆ ได้รับความรู้ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความชำนาญ ข้อมูลข่าวสารทางการเมืองในระดับผู้บริหาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นการสร้างความไว้วางใจ และมีผลในการเพิ่มความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการเพิ่มความร่วมมือนี้มีผลทำให้เพิ่มผลผลิต และสิ่งที่ตามมาคือ ความน่าเชื่อถือและอำนาจของผู้บริหารในองค์กรเพิ่มขึ้น

เชอร์เมอร์ฮอร์น, และออสบอร์น (Schermerhorn, & Osborn, 1997, p.238) ได้จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ 1) การติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้อง

ของข่าวสาร คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ และ 2) การติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน คือ การติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และมีได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

ฮาวกิน, เบส, และคัสนี้ (Hawkins, Best, & Coney, 1998, p.290) กล่าวว่า ขอบข่ายของกระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเปิดรับ 2) การตั้งใจรับรู้ 3) การแปลความหมาย และ 4) การเก็บข้อมูลไว้ในหน่วยความจำ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการได้รับข้อมูลข่าวสารประกอบด้วยขอบข่าย 6 ประการ ดังนี้ 1) มีการติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร 2) การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ 3) การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย 4) ข้อมูลข่าวสารมีความครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย 5) มีรูปแบบของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกต่อบุคลากร และ 6) ข้อมูลข่าวสารสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ

4. การได้รับโอกาส

4.1 ความหมายของการได้รับโอกาส

สรายุทธ ช่างงาม (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับโอกาส หมายถึง การที่ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการสร้างความเจริญเติบโต (growth) และการสร้างความเคลื่อนไหวในทางบวก (mobility) ให้เกิดในองค์กรโดยมีความสัมพันธ์กับสภาพงาน ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานในองค์กร และพัฒนาตน

เกฟ (Gave, 1993, p.1583) กล่าวว่า การได้รับโอกาส หมายถึง การมีสภาวะ เวลา และสถานที่ที่ดี เหมาะกับการทำกิจกรรมหรือการแสดงออก

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับโอกาส หมายถึง การเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการงาน รวมทั้งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

ลาสซิงเจอร์, และชาเมียน (Laschinger, & Shamian, 1994, p.45) กล่าวว่า การได้รับโอกาส หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

พอร์ตเตอร์ (Porter, 1993, p.129) กล่าวว่า การได้รับโอกาส หมายถึง ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการงาน รวมทั้งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า การได้รับโอกาส หมายถึง การให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความคาดหวังเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถและมีโอกาสได้รับการยอมรับในผลงาน

4.2 ความสำคัญของการได้รับโอกาส

คานเตอร์ (Kanter, 1999, pp.28-39) อ้างถึงใน อารียวรรณ อ่วมตานิ (2549, หน้า 7) กล่าวถึงการได้รับโอกาสว่าเป็นเสมือนกุญแจสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติและประสิทธิภาพของงาน บุคคลใดที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและมีแรงจูงใจสูงด้วยทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นผลให้บุคคลเหล่านั้นกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1999, p.156) กล่าวถึง การมุ่งเน้นถึงการที่ครูได้รับการเสริมแรงจากผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรครู ได้แก่ การให้การสนับสนุนแก่ครู การทำให้ครูได้รับโอกาสพัฒนาทักษะตนเอง การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียน การบริหารบุคลากร มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อวิชาชีพครู

ดาฟท์ (Daft, 2002, pp.294–297) กล่าวว่า การให้รางวัลเจ้าหน้าที่โดยพิจารณาจากความสามารถ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า การให้รางวัลแบบยุติธรรมและการมีระบบรับรองผลงานนั้นมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสนับสนุนแนวคิดการเพิ่มอำนาจ การให้รางวัลจะเป็นการสร้างหลักประกันให้เจ้าหน้าที่ได้ก้าวไปข้างหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะการให้รางวัลจะคงระดับแรงกระตุ้นให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเสริมแรงในเรื่องการได้รับโอกาส กล่าวคือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาสพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับการยกย่องชมเชยผลงานความสำเร็จในโอกาสต่างๆ เป็นแรงจูงใจทางบวก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีรู้สึกภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อความสามารถในตนเอง และส่งผลให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

4.3 ขอบข่ายของการได้รับโอกาส

สรายุทธ ช่างงาม (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การได้รับโอกาสประกอบด้วย ขอบข่าย 3 ประการ ดังนี้ 1) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมหรือให้โอกาสในตำแหน่งหน้าที่รวมทั้งการมีโอกาสเลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชอบหรือมีความถนัด 2) การได้รับการพัฒนาความสามารถ และทักษะ หมายถึง การที่ครูมีโอกาสดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องจากเทคโนโลยีให้การทำงานมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว และ 3) การได้รับรางวัล และการรับรองความสามารถ หมายถึง การที่ครูได้รับรางวัล ให้คำยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรับรองความสามารถเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพิจารณาค่าตอบแทนแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม

คานเตอร์ (Kanter, 1993, p.31) กล่าวว่าขอบข่ายของการได้รับโอกาสแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) การส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น 2) การได้รับความเพิ่มพูนทักษะความสามารถ การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการไปอบรม เพิ่มพูนความรู้ในการประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน หรือลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และ 3) การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานดี โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกตัวเองมีคุณค่า

สรุปได้ว่า การได้รับโอกาส หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถและมีโอกาสได้รับการยอมรับในผลงาน ประกอบด้วยขอบข่าย 6 ประการ ดังนี้ 1) การส่งเสริมหรือให้โอกาสในตำแหน่งหน้าที่ 2) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชอบหรือมีความถนัด 3) การสนับสนุนด้านการพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากร 4) การรับรองความสามารถเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือเพิ่มคุณวุฒิ และ 6) การยกย่องชมเชยและการยอมรับกับผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อุดร หานามชัย (2546, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้ครู ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านการสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า และด้านการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ประศาสน์ ปรีชม (2548, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับมาก 2) วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 2.1) ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ 2.2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ 2.3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน 2.4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 2.5) การให้ความรู้และสารสนเทศ 2.6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ 2.7) ให้การยอมรับ 2.8) ให้ความไว้วางใจ 2.9) ยอมรับข้อผิดพลาด 2.10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ และ 3) ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลแก่ครูไม่ชัดเจนเนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาด การมอบหมายหน้าที่โดยไม่มอบอำนาจผู้รับมอบอำนาจใช้อำนาจไม่ถูกต้อง มาตรฐานการทำงานของครูในแต่ละแห่งไม่เท่ากันเนื่องจากปัจจัยและความพร้อมที่แตกต่างกัน ครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมในจุดอบรมที่อยู่ห่างไกลเนื่องจากมีภาระด้านครอบครัว การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบนำไปสู่ความขัดแย้งได้ การขาดการยอมรับของครู ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครู ขาดการนิเทศติดตามผลอย่างใกล้ชิด

สุบิน อุปรีที (2548, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เสงี่ยม จันทร์พลี (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ข้าราชการครูเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานใน

สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มลิวลีย์ กลิ่นจันทร์ (2549, หน้า 106) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดมณฑลนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการปฏิบัติสูงสุด 3 รายข้อ ได้แก่ ความพึงพอใจในการส่งเสริมสนับสนุน การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาที่มุ่งอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ มีการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีการใช้ศิลปะในการเจรจา เพื่อให้งานประสบผลเชิงวิชาชีพของผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

เจริญ เพชรดี (2549, หน้า 97-98) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ทั้งในภาพรวมและรายข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนางานและการจัดทำแผนงานที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดทำแผนงานที่มุ่งพัฒนาครูหรือบุคลากรทางการศึกษา และด้านการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา พบว่า โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาสถานศึกษาและการจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการใช้กระบวนการวิจัยในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

เพียงพร กันหารี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินการเพื่อการเสริมแรงอาจารย์ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ภาควิชา 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จัดหมายข่าววารสารเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและนำองค์ประกอบทั้งหมดมากำหนดเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธีการแบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษา

ในการทำงานการเสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมที่มีวินัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหาและในระดับวิทยาลัยใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือและการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของวิทยาลัยซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าพลังอำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

สมจิต สงสาร (2552, หน้า 157) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ สำหรับตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรด้านการสร้างโอกาสของความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจูงใจด้วยผลตอบแทนเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

สุตารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับพลังอำนาจครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) การเปรียบเทียบพลังอำนาจครูครูตามปัจจัยพื้นฐานครู พบว่า พลังอำนาจครูจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพลังอำนาจครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา และตำแหน่ง พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) การเปรียบเทียบพลังอำนาจครูครูตามปัจจัยโรงเรียน พบว่า พลังอำนาจครูจำแนกตามที่ตั้งโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพลังอำนาจครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และ 5) การวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาทักษะในการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สามารถพยากรณ์พลังอำนาจครูครูในโรงเรียนเอกชน

บรรเจิด อุ๋นมณีรัตน์ (2552, หน้า 297) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันการเพิ่มพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และครูต้องการได้รับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมพบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง และครูมีความต้องการให้ดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการดำเนินการมากที่สุดคือ ให้โอกาสครูและบุคลากรในการเรียนรู้

บำรุง อยู่เจริญ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นมืออาชีพของครูด้วยการเสริมแรงในโรงเรียนตลาดไทรพิทยาคม ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การประเมินตามสภาพจริง 4) การวิจัยในชั้นเรียน 5) การนิเทศติดตามประเมินผลซึ่งในการปฏิบัติตามชุดกิจกรรมใช้กระบวนการเสริมแรงในโรงเรียนที่มงาน และรายบุคคล มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) โครงสร้างการบริหารงาน 2) ระบบการทำงานในโรงเรียน 3) ความร่วมมือในโรงเรียน 4) บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน 5) แรงจูงใจในการทำงาน และ 6) วัฒนธรรมองค์การในการทำงานการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมแรงในโรงเรียน พบว่าหลังจากรับการอบรมตามรูปแบบความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมแรงในโรงเรียนตลาดไทรพิทยาคม ทั้ง 5 ด้าน พบว่า 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติและมีความมั่นใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น 2) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิดด้วยวิธีการที่หลากหลายและเห็นคุณค่าของการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ 3) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินตามสภาพจริงโดยรวมอยู่ในระดับมากสามารถออกแบบการประเมินตามสภาพจริงเปลี่ยนแปลงการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ 4) ครูมีความรู้ความเข้าใจหลักการและสามารถเขียนโครงการวิจัยในชั้นเรียนได้ 5) ครูมีความรู้ความเข้าใจระบบการนิเทศภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีการประเมินการพัฒนา พบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้เพื่อนร่วมงานตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนมีสมรรถนะก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ (2554, หน้า 113-114) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรโดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกมี 2 ข้อ คือ ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจนว่าจะได้ประโยชน์หากทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานและผู้บริหารแสดงความเชื่อถือและ

ความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและแนะนำให้ผู้ร่วมงานทราบในสิ่งที่ต้องการทำ เพื่อจะได้รับผลประโยชน์จากการกระทำสิ่งนั้น

2. งานวิจัยต่างประเทศ

พาร์ค (Park, 1998, abstract) ได้ศึกษาการเสริมแรงให้กับครูและผลกระทบต่อเกิดกับชีวิตครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ผลการวิจัยพบว่า การเสริมแรงให้กับครูมี 3 ประการคือ ด้านเนื้อหา ด้านวิธีการสอน และการมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งการเสริมแรงใน 3 ประเด็นดังกล่าวทำให้ครูมีทัศนคติในทางบวกต่อวิชาชีพครู อย่างไรก็ตามการเสริมแรงให้กับครูไม่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

มาร์ติน, และครอสแลนด์ (Martin, & Crossland, 2000, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการเสริมแรงให้กับครู ความรู้สึกรับผิดชอบในผลกระทบและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบในการเสริมแรงให้กับครูและความรู้สึกรับผิดชอบของครูต่อผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนนั้นมีความสำคัญต่อบรรยากาศในสถานศึกษา และนอกจากนี้ยังจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับครูอีกด้วย

แจ๊คสัน, และบารา (Jackson, & Barbara, 2000, p.1692-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การเสริมแรงครู ความรับผิดชอบของครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมแรงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และศึกษาต่อพบว่า การเสริมแรงครู และความรับผิดชอบต่อการเรียนของนักเรียนมีความสำคัญต่อบรรยากาศการเรียนการสอน และช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในตนเองมากขึ้น

ชวาร์ตซ์ (Schwartz, 2001, p.917-A) ศึกษาการเสริมแรงครูถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อหารูปแบบของการเสริมแรงผลการศึกษาอยู่ในรูปโมเดลปิรามิด การเสริมแรงได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนของครู ความเป็นอิสระ ผลกระทบ การรับผิดชอบร่วมกัน ประสิทธิภาพของความร่วมมือ การเสริมแรงให้แก่นักเรียน และข้อตกลงร่วมของทีมงาน และยังชี้ให้เห็นว่าครูควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมและเลือกทีมงานเอง โดยผู้บริหารควรให้ครูทำงานร่วมกันด้วยความเป็นเอกภาพมากกว่าที่จะแบ่งแยกครูออกเป็นระดับต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการมีส่วนร่วมต่อการเสริมแรง

จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเสริมแรงครู โดยผู้บริหารโดยมุ่งสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงครูในองค์การอย่างถูกต้อง และมีความเหมาะสม ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและมีคุณธรรม เพื่อให้องค์การมีการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ต้องการต่อไป