

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 การใช้คณะกรรมการในการปฏิบัติงาน
- 2.2 คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา
- 2.3 แรงจูงใจ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การใช้คณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของคณะกรรมการ

การบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) เป็นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม คำว่าคณะกรรมการ ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า (ธงชัย สันติวงษ์, 2533) กลุ่มของคนที่เข้ามารวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ กลุ่มของคณะกรรมการนี้อาจรวมกันขึ้นในลักษณะที่ไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมักจะมีการจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อรวมเอาบุคคลจากฝ่ายต่างๆ มาช่วยพิจารณาและแก้ปัญหาเฉพาะอย่างหรือปัญหาทั่วไปภายในองค์การโดยทั่วไปแล้ว คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นจะมีลักษณะต่างกันคือ คณะกรรมการถาวร (Standing committee) ใช้สำหรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องระยะยาว หรือที่จะต้องปฏิบัติสม่ำเสมอ และคณะกรรมการชั่วคราว (Adhoc committee) ใช้สำหรับแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องหรือทำงานเป็นครั้งคราว

2.1.2 เหตุผลที่ต้องใช้คณะกรรมการ

การใช้คณะกรรมการมาบริหารงาน มีความจำเป็นเนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ ดังนี้ (อ้างแล้วใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

1) เพื่อที่จะให้มีการตัดสินใจที่ดีโดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม (Better decisions through group deliberation) ในกรณีที่จะต้องทำการแก้ไขปัญหาสำคัญหรือยุ่งยาก อาจเป็นเรื่องที่เกินความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้น ความจำเป็นที่จะต้องมีการปรึกษาขอคำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก็จะมีขึ้น เพื่อที่จะให้สามารถตัดสินใจปัญหานั้นได้ถูกต้อง นอกจากนี้การใช้คณะกรรมการยังสามารถป้องกัน มิให้มีการตัดสินใจปัญหาสำคัญก่อนไปตามความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพราะเมื่อเกิดมีคณะกรรมการขึ้น ก่อนที่จะตัดสินใจปัญหาใดได้นั้น จะต้องมีการถกเถียงด้วยเหตุผลโดยละเอียดเสียก่อน

2) เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือประสานงาน (Coordination of works) การร่วมมือประสานงานโดยอาศัยคณะกรรมการ จะทำได้ดีในกรณีที่องค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น ซึ่งจะมีการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัดมากยิ่งขึ้น แต่ในทางปฏิบัติบุคคลเหล่านั้นต้องเกี่ยวพันกันเสมอในขณะปฏิบัติหน้าที่ การใช้คณะกรรมการจึงมีส่วนช่วยให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น

3) ช่วยให้การปฏิบัติงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี (Securing cooperation in execution) ในการปฏิบัติงานตามแผนงานหรือนโยบายต่างๆ มักจะมีปัญหาทางด้านการบริหารอย่างหนึ่ง คือ ความไม่เข้าใจกันระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ถ้าหากปราศจากคณะกรรมการ ฝ่ายต่าง ๆ ก็จะไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือความต้องการของตนให้บุคคลอื่นทราบได้ ดังนั้น การมีคณะกรรมการย่อมจะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ มีโอกาสซักซ้อมความเข้าใจและถามหรือตอบปัญหาที่ยังสงสัยอยู่ได้ นอกจากนี้การมีคณะกรรมการยังเปิดโอกาสให้ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ที่จะหาทางประนีประนอมหรือลดข้อขัดแย้งให้น้อยลงได้อีกด้วย ซึ่งประโยชน์ดังกล่าวนี้เองที่จะช่วยให้มีความร่วมมือในระหว่างการทำงานได้

4) เพื่อประโยชน์สำหรับฝึกฝนตัวบุคคล (Training of participants) การพัฒนาตัวบุคคลสำหรับงานบริหารในระดับต่าง ๆ เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารชั้นสูง การใช้คณะกรรมการนี้เองจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ เข้ามามีโอกาสเข้าไปร่วมศึกษาหรือทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ได้โดยตรง นอกจากนี้ในบรรยากาศของที่ประชุมของคณะกรรมการยังเปิดโอกาสให้สมาชิกมีโอกาสหาความชำนาญในการพูดเสนอแผนงานต่อกลุ่ม ให้เหตุผล ความคิดเห็นและโต้แย้ง สนับสนุนความคิดเห็นของตนได้

สรุปแล้วความจำเป็นหรือข้อดีของการใช้คณะกรรมการบริหารงานได้แก่

- 1) เพื่อให้มีการตัดสินใจที่ดี โดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม
- 2) เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือประสานงาน
- 3) ช่วยให้การปฏิบัติงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี และ
- 4) เพื่อประโยชน์สำหรับฝึกฝนตัวบุคคล

"ในคีย์อ้อมมีเลว ในคีย์อ้อมมีขาวเจืออยู่เสมอ" การใช้คณะกรรมการในการบริหารงาน จึงมีจุดด้อยหรือข้อเสียอยู่เช่นกัน

2.1.3 ข้อเสียและปัญหาที่ยากของการใช้คณะกรรมการ

ถึงแม้การใช้คณะกรรมการจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลดีหลายประการก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติผลเสียเนื่องจากการใช้คณะกรรมการ ก็อาจมีได้หลายประการ ดังนี้ (อ้างแล้วใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

1) เป็นการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย (Waste of time and money) การใช้คณะกรรมการจะเป็นการกินเวลาของผู้บริหารอย่างมาก ทั้งนี้เพราะในการถกเถียงปัญหาสำคัญกว่าจะตัดสินใจปัญหาใด ๆ ได้ ก็จะต้องมีการเสียเวลาในการดำเนินการถกเถียงโดยฝ่ายต่าง ๆ และบางครั้งก็อาจจะต้องมีการประชุมเป็นจำนวนหลายครั้ง การนัดประชุมแต่ละครั้งอาจต้องใช้เวลามาก เนื่องจากมีสมาชิกหลายฝ่ายนั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้นการแก้ไขปัญหาโดยคณะกรรมการ อาจไม่สามารถหาข้อยุติได้ หรือถึงแม้จะมีข้อยุติได้ก็ล่าช้า จนกระทั่งไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด เนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อเอง จะเห็นได้ว่าการใช้คณะกรรมการเป็นเรื่องที่ก่อให้เกิดการเสียเวลา และเสียค่าใช้จ่ายในระหว่างกระบวนการเป็นอย่างมาก

2) อาจมีอันตรายเนื่องจากการตัดสินใจปัญหาที่เป็นไปในลักษณะที่พยายามจะประนีประนอมกันมากกว่าด้วยเหตุผล (Danger of compromise) การตัดสินใจข้อสรุปด้วยการประนีประนอมกัน อาจเกิดปัญหาขึ้นเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มขาดความตั้งใจจริงที่จะได้แย้งกันด้วยเหตุผล และบางครั้งอาจจะเป็นเพราะสมาชิกบางฝ่ายไม่อยากจะสนใจเรื่องราวของฝ่ายอื่นก็ได้ ถึงแม้ว่าการประนีประนอมอาจจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่การใช้วิธีการตัดสินใจโดยถือทางสายกลางเป็นเกณฑ์ก็มีใช้หลักประกันที่แน่นอนว่าข้อยุติดังกล่าวจะเป็นข้อยุติที่ดีที่สุด นอกจากนี้การประนีประนอมยังอาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีงานส่วนตัวล้นมืออยู่แล้ว และไม่อยากจะเสียเวลามากนักในคณะกรรมการดังกล่าว และก็มีในบางกรณีที่สมาชิกของคณะกรรมการยอมตกลงให้มีการประนีประนอมง่ายๆ เนื่องจากไม่อยากจะขัดแย้งหรือเพื่อรักษาหน้าของสมาชิกฝ่ายอื่น ๆ

3) เป็นการยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้ (Difficulties in placing responsibility) การใช้คณะกรรมการอาจก่อให้เกิดปัญหาสำคัญที่ว่าในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ นั้นจะไม่สามารถกำหนดความรับผิดชอบไว้กับผู้หนึ่งผู้ใดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการมีลักษณะเป็นกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นความรับผิดชอบจึงกระจาย (Split) ไปภายในกลุ่ม และยากที่จะกำหนดว่าใครจะต้องรับผิดชอบในเรื่องใด และจะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนอื่นอย่างน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่า การตัดสินใจเพื่อหาข้อยุติภายในคณะกรรมการจะต้องเป็นไปตามเสียงข้างมากตามที่กำหนดขึ้นในกลุ่ม

4) ก่อให้เกิดความล่าช้า และไม่สามารถหาข้อยุติ (Delay and indecision) เนื่องจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลามาก ดังนั้น จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ อาจทำให้ล่าช้าหรือไม่มีข้อยุติก็ได้ เนื่องจากเหตุผลที่ว่า บุคคลที่เป็นสมาชิกของคณะกรรมการมักจะมีภาระส่วนตัวมากอยู่แล้วและไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับอำนวยความสะดวกให้มีการประชุมบ่อยครั้งหรือประชุมนาน ๆ

5) อาจถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Domination by one individual) การที่สมาชิกของคณะกรรมการบางคนเป็นผู้มีอิทธิพลมาก หรือเป็นบุคคลที่พยายามที่จะนำเอาทรรศนะส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานของคณะกรรมการมากเกินไป ย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในคณะกรรมการได้ และทำให้การทำงานของคณะกรรมการไม่เกิดผลที่ดี หากบุคคลผู้มีอิทธิพลดังกล่าวเป็นถึงประธานหรือผู้นำของคณะกรรมการแล้ว การครอบงำของคณะกรรมการย่อมมีความเป็นไปได้สูง ถ้าหากไม่ยึดหลักการบริหารงานของคณะกรรมการไว้นั้นคือเปิดโอกาสให้สมาชิกมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่างเสมอภาค ตลอดจนมีมารยาทในการให้ความเคารพนับถือต่อบุคคลอื่น หรือที่ประชุม รวมทั้งการรักษามารยาทที่จะต้องอดกลั้นต่อการแสดงการณ์ของสมาชิกฝ่ายอื่น

การนำรูปแบบคณะกรรมการมาใช้ในการบริหารงาน มีข้อเสียอยู่พอสรุปได้ ดังนี้

- 1) เป็นการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย
- 2) อาจมีอันตราย เนื่องจากการตัดสินใจที่เป็นไปในลักษณะจะประนีประนอมกันมากกว่าด้วยเหตุผล
- 3) เป็นการยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้
- 4) ก่อให้เกิดความล่าช้าและไม่สามารถหาข้อยุติ
- 5) อาจถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ในปัจจุบันการบริหารงานโดยใช้คณะกรรมการ กำลังแพร่หลายทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน การปฏิบัติงานของคณะกรรมการจะบรรลุผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถ้ามีการปฏิบัติตามวิธีการที่เหมาะสม

2.1.4 วิธีการที่จะทำให้คณะกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของคณะกรรมการจะเป็นไปโดยได้ผลดีที่สุด ควรมีวิธีการดังนี้ (อ้างแล้วใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

- 1) จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการ การที่จะให้คณะกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดนั้น ในขั้นแรก จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละชุดให้ชัดเจนที่สุด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคณะกรรมการ

เป็นไปได้โดยถูกต้อง และอำนวยความสะดวกให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะกรรมการ และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2) จะต้องมีการเลือกเห็นตัวบุคคลที่จะเป็นสมาชิกในคณะกรรมการ ในการที่จะใช้ประโยชน์จากคณะกรรมการให้สามารถทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแล้วจะต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาอยู่ในคณะกรรมการดังกล่าว บุคคลดังกล่าวจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีด้วย แต่อย่างไรก็ดี ความจำเป็นที่อยากให้มีการฝึกฝนตัวบุคคล อาจทำให้ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่ย่อนความสามารถมีโอกาสดำเนินไปร่วมในคณะกรรมการได้บ้าง ปัญหาที่สำคัญที่ควรจะได้พิจารณาอีกประการหนึ่งคือ ควรจะได้จัดจำนวนสมาชิกที่จะเข้าไปอยู่ในคณะกรรมการให้มีขนาดที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพราะคณะกรรมการที่มีขนาดใหญ่เกินไป อาจทำให้เกิดความล่าช้า หรือมีความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะเห็นได้จากในภาคธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่ได้กำหนดให้สมาชิกในคณะกรรมการมีได้ไม่เกินแปดคนเป็นอย่างมาก

3) จะต้องมีการกำหนดระเบียบวาระของการประชุม ในการประชุมของคณะกรรมการแต่ละครั้ง เพื่อที่จะให้การประชุมเป็นไปโดยสะดวกและราบรื่น ประธานของคณะกรรมการ หรือเลขานุการควรจะได้จัดทำหัวข้อ หรือกำหนดเวลาของการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เวียนให้แก่สมาชิกในคณะกรรมการได้ทราบล่วงหน้าไว้ก่อน ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้สามารถพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น ตามหัวข้อที่ได้กำหนดเป็นเรื่องๆ ไป และการแจกจ่ายระเบียบวาระการประชุมให้ทราบล่วงหน้า ก็จะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกให้ได้มีการศึกษา เตรียมตัวเรื่องที่จะพิจารณาก่อนที่จะมีการประชุม

4) จะต้องทำการคัดเลือกตัวประธานของคณะกรรมการ คณะกรรมการจะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับตัวประธาน ทั้งนี้ เพราะถ้าหากประธานของคณะกรรมการเป็นบุคคลที่มีความสามารถ หรือมีบุคลิกที่จะเป็นผู้นำของคณะกรรมการได้ดี ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงควรมีการพิจารณาเลือกเห็นบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ดังกล่าวเป็นพิเศษ นอกจากจะต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แล้วยังต้องมีการพิจารณาถึงความเป็นผู้นำ และความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ที่จะสามารถนำการประชุมให้เป็นไปด้วยดีอีกด้วย

2.1.5 การใช้รูปแบบคณะกรรมการในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ในปัจจุบันการจัดการศึกษาของไทย ได้นำรูปแบบคณะกรรมการมาใช้ในการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ เนื่องจากได้มองเห็นความสำคัญและจำเป็นของการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลาย

ฝ่ายในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำรูปแบบคณะกรรมการมาใช้จัดการศึกษาอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับโรงเรียน โดยอาศัยพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 ซึ่งได้ตราขึ้นหลังจากโอนโรงเรียนประถมศึกษาของประเทศมาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ.2523 เป็นต้นมา ซึ่งมีคณะกรรมการดังนี้

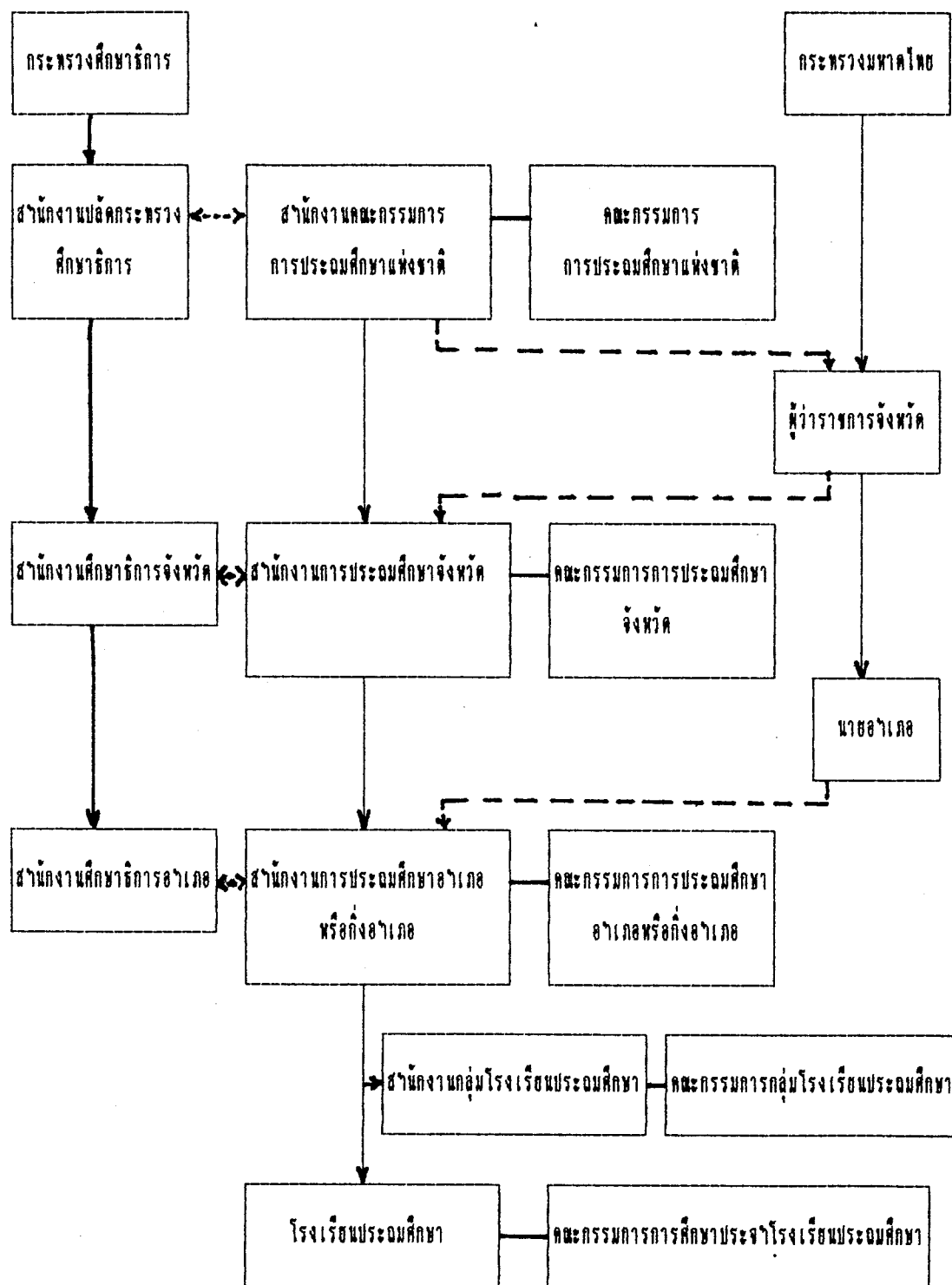
ระดับชาติ คือ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เรียกโดยย่อว่า กปช.

ระดับจังหวัด คือ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เรียกโดยย่อว่า กปจ.

ระดับอำเภอ กิ่งอำเภอ คือ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
เรียกโดยย่อว่า กปอ./ก.

ในระดับกลุ่มโรงเรียนเกิดคณะกรรมการขึ้นโดยอาศัยระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เรียกว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนในระดับโรงเรียนมีคณะกรรมการเกิดขึ้น โดยอาศัยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการตั้งคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2525 เรียกว่า คณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1

**โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษา
ของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติ

การบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534) เป็นการบริหารการประถมศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ และกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่จังหวัด อำเภอ และโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในการบริหารงานในพื้นที่มากขึ้น บทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในแต่ละระดับ จะมีการประสานสัมพันธ์กันในทุกด้าน แต่จะเน้นหนักต่างกันคือ

ระดับชาติ เน้นหนักในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่ ค่าใช้จ่ายของโรงเรียน การแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ระดับจังหวัด เน้นหนักในการบริหารการประถมศึกษาของจังหวัดในระดับที่พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ การดำเนินการประถมศึกษาของจังหวัด ทั้งในด้านนโยบาย แผนงาน งบประมาณ วิชาการ และบุคลากรภายในจังหวัด

ระดับอำเภอ เน้นการประสานงาน การเสนอแนะและเสนอข้อมูลเบื้องต้นในด้านแผนงาน งบประมาณ วิชาการ และบุคลากรต่อระดับจังหวัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ

ระดับกลุ่มโรงเรียน เน้นการร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียนภายในกลุ่ม ทั้งด้านกำลังงานและกำลังความคิด เพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้สูงขึ้น และเท่าเทียมกัน

ระดับโรงเรียน เน้นการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยแบ่งงานในโรงเรียนออกเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการในการจัดการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติหน่วยงานหนึ่ง การศึกษาระดับนี้จะบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากรของหน่วยงานระดับปฏิบัติการเป็นสำคัญ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดตั้งกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (อ้างแล้วใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

- 1) เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนร่วมมือกันในการดำเนินงาน พัฒนาคูณภาพการประถมศึกษา
- 2) เพื่อให้โรงเรียนภายในกลุ่ม สามารถใช้ทรัพยากรดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการใช้ทรัพยากร ระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาจัดตั้งขึ้นตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษามีหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนางานวิชาการในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนากระบวนการเทคนิค และวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้การสอน
- 3) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการทุกกลุ่มประสบการณ์
- 4) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการให้มีการประสานงานการใช้ทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียน บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ที่จะปฏิบัติการให้กลุ่มโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนดังกล่าว ประกอบด้วย
 - (1) คณะกรรมการกลุ่ม
 - (2) ครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการกลุ่ม
 - (3) ครูวิชาการกลุ่ม

คณะกรรมการกลุ่มเป็นองค์คณะบุคคลคณะหนึ่ง ที่ทำหน้าที่บริหารงานของกลุ่มโรงเรียน เป็นกลุ่ม บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการกลุ่มมีองค์ ประกอบ และอำนาจหน้าที่ตามที่ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่ม โรงเรียนประถมศึกษากำหนดขึ้น ซึ่งจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

2.2 คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

2.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ออกระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันมี จำนวน 5 ฉบับ ดังได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่า ด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาฉบับที่มีการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่ม ไว้แตกต่างกัน ได้แก่ ฉบับ พ.ศ.2523 ฉบับ พ.ศ.2529 และฉบับ พ.ศ.2534 ต่อไปจะได้กล่าวถึง รายละเอียด เกี่ยวกับองค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่มตามระเบียบคณะกรรมการการประถม ศึกษานแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งสามฉบับ

- 1) องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2523 ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2525)

- (1) ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มทุกโรงเรียนเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง
- (2) ข้าราชการครูที่เป็นผู้สอน จำนวนกึ่งหนึ่งของกรรมการโดยตำแหน่ง ถ้ามีเศษให้นับเป็นหนึ่งเป็นกรรมการจากการเลือกตั้ง และกรรมการจากการเลือกตั้งนี้มีโรงเรียนหนึ่ง เกินกว่าหนึ่งคนไม่ได้

(3) ข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน เลือกผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มหนึ่งคน เป็นประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียน

(4) คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเลือกกรรมการคนหนึ่ง เป็นรองประธานกรรมการ และอีกหนึ่งคนเป็นเลขานุการ

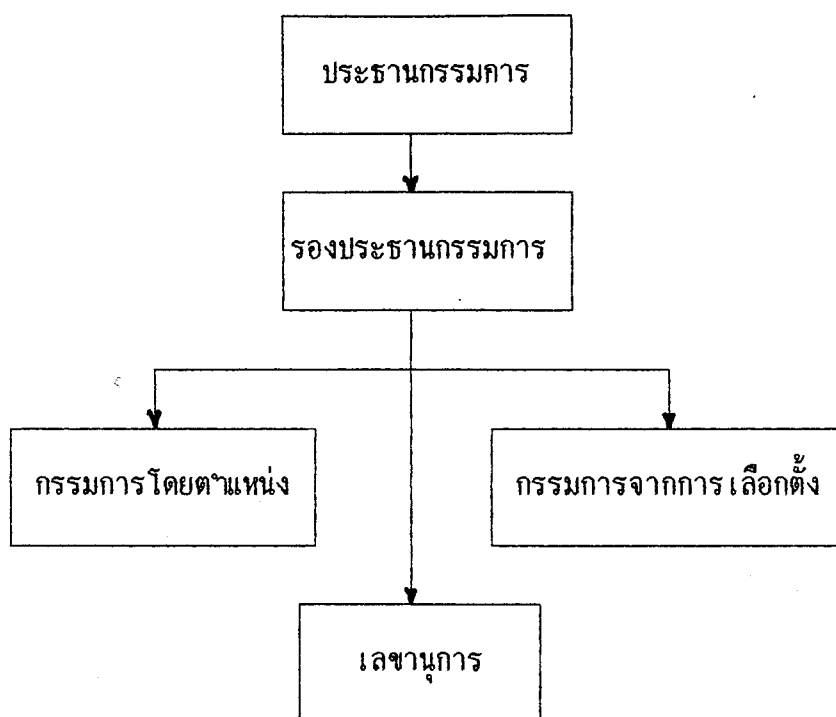
ประธานกรรมการและกรรมการกลุ่มที่มาจากการเลือกตั้ง มีวาระคราวละสองปีการศึกษา เมื่อพ้นจากตำแหน่งแล้วอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

กรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ออกตามวาระ
- (4) พ้นจากการเป็นข้าราชการครู
- (5) ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนอกกลุ่มโรงเรียน
- (6) พ้นจากตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือพ้นจากหน้าที่ครูผู้สอน สำหรับกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งจากครูผู้สอน
- (7) ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นระยะเวลานานเกิน 6 เดือน อาทิ ได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ถูกสั่งพักราชการ หรือไปรับราชการทหาร เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2523 มีรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 2

คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2523

2) องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2529 ประกอบด้วย (อ้างแล้วใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532)

(1) ประธานกลุ่มต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน และมีวุฒิไม่ต่ำกว่าอนุปริญญาทางการศึกษาและได้รับเลือกจากข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน

(2) ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

(3) ครูผู้สอนที่ได้รับเลือกตั้งจากครูภายในกลุ่มโรงเรียน จำนวนกึ่งหนึ่งของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน เป็นกรรมการกลุ่มจากการเลือกตั้ง ถ้ามีเศษให้เพิ่มได้อีกหนึ่งคน และมีโรงเรียนละไม่เกินหนึ่งคน

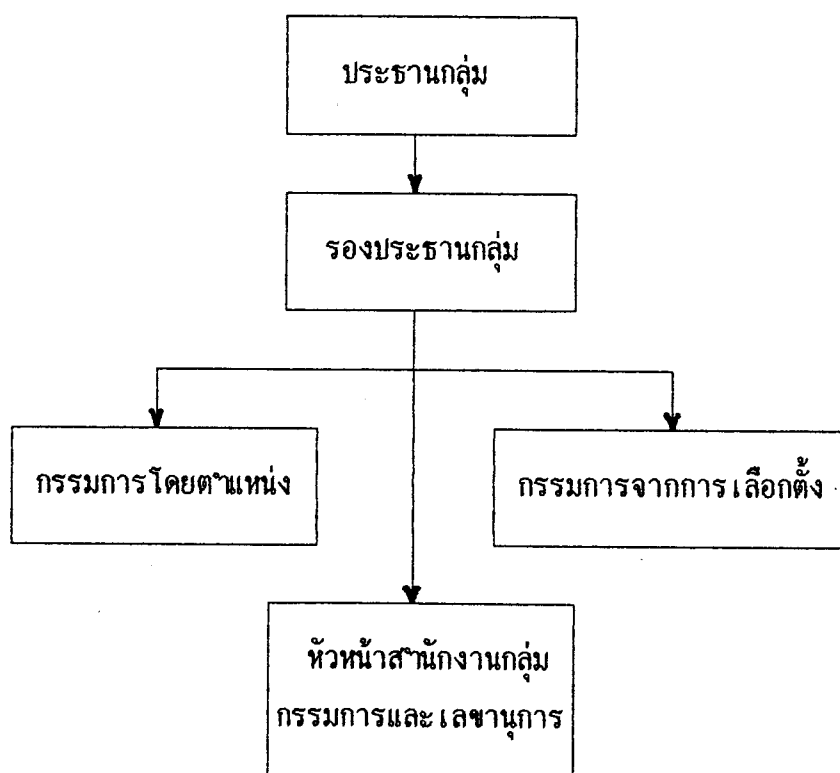
(4) หัวหน้าสำนักงานกลุ่ม เป็นกรรมการและเลขาธิการ

คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา จะเลือกกรรมการกลุ่มหนึ่งคน เป็นรองประธานกลุ่ม ประธานกลุ่มและกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง มีวาระคราวละสี่ปีการศึกษา และเมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว อาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกันการพ้นจากตำแหน่งกรรมการกลุ่ม นอกจากพ้นตามวาระแล้ว จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (4) เป็นบุคคลไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) ได้รับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
- (6) พ้นจากการเป็นข้าราชการครู
- (7) ได้รับแต่งตั้งให้อยู่นอกกลุ่มโรงเรียน
- (8) ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่นอกกลุ่มโรงเรียน หรือลาศึกษาต่อ เป็นเวลานานเกินเก้าสิบวัน

โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2529 มีรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 3

คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2529

3) องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534 ประกอบด้วย (อ้างแล้วใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

(1) ประธานกลุ่มมาจากกรรมการโดยตำแหน่ง ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มเลือกจำนวนหนึ่งคน

(2) ผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนทุกโรงเรียน เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

(3) ครูผู้สอนที่ได้รับเลือกตั้งจากครูภายในกลุ่มโรงเรียน จำนวนกึ่งหนึ่งของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน เป็นกรรมการกลุ่มที่มาจากการเลือกตั้ง ถ้ามีเศษให้เพิ่มได้อีกหนึ่งคน และจะมีในโรงเรียนเดียวกันเกินหนึ่งคนไม่ได้

(4) รองประธานกลุ่ม มาจากการเลือกของคณะกรรมการกลุ่มจำนวนหนึ่งคน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ไม่ได้รับเลือกเป็นประธานกลุ่ม ให้เป็นรองประธานกลุ่มโดยตำแหน่ง

(5) ประธานกลุ่มเลือกครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการกลุ่มเป็นเลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

ประธานกลุ่มและกรรมการกลุ่มที่มาจากการเลือกตั้งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสี่ปีการศึกษา และเมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว อาจได้รับเลือกหรือเลือกตั้งอีกได้ นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการกลุ่มและประธานกลุ่มจะพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(1) ตาย

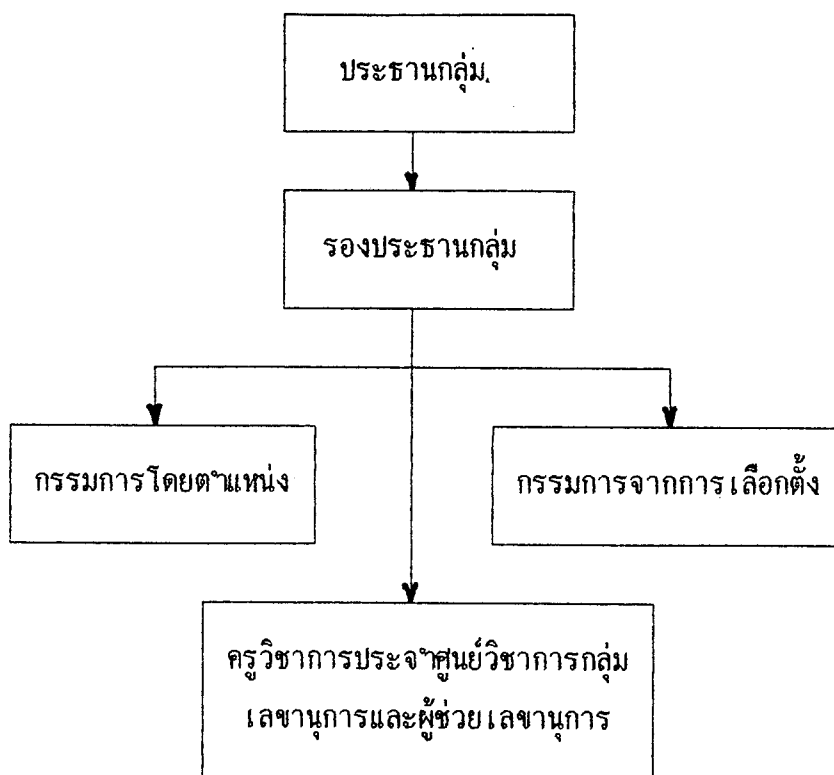
(2) พ้นจากการเป็นข้าราชการครู

(3) ไม่ได้ดำรงตำแหน่งภายในกลุ่มโรงเรียนนั้น

(4) ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่นอกกลุ่มโรงเรียน หรือลาศึกษาต่อเป็นเวลานานเกินเก้าสิบวัน

(5) ลาออก สำหรับตำแหน่งประธานกลุ่ม และกรรมการกลุ่มที่มาจากการเลือกตั้ง โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534 มีรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 4

คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม ตามระเบียบคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534

2.2.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน ฉบับที่มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันไป ได้แก่ฉบับ พ.ศ.2523 ฉบับ พ.ศ.2529 และฉบับ พ.ศ.2534 เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ตามระเบียบดังกล่าว มีรายละเอียดซึ่งจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

1) ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2523 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มไว้ดังต่อไปนี้ (อ้างแล้วใน ส่วนงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2525)

(1) วางแผนงานปรับปรุงโรงเรียนตามขอบข่ายของงานภายในกลุ่ม และปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของอำเภอ จังหวัด และแนวนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2) พิจารณาให้เห็นชอบแผนงาน หรือโครงการดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่ม

(3) พิจารณาให้เห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม

(4) จัดให้มีการประสานงานและร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่มและชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

(5) เสนอแนะงบประมาณประจำปีของโรงเรียนภายในกลุ่ม

(6) ติดตามผลการปฏิบัติงาน และดูแลความประพฤติของข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน

(7) เสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในระดับกลุ่มโรงเรียน

(8) วางแผนงาน สํารวจและดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาเพื่อให้เด็กเข้าเรียนอย่างทั่วถึง

(9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ หรือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

2) ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2529 กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มไว้ดังต่อไปนี้ (อ้างแล้วใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

(1) พิจารณาให้เห็นชอบแผนงานและโครงการของกลุ่มโรงเรียน

(2) พิจารณาเห็นชอบ แนวทางพัฒนางานวิชาการที่โรงเรียนในกลุ่มดำเนินการร่วมกัน

(3) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

(4) พิจารณาอนุมัติการจัดสรรงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน

3) ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มไว้ดังต่อไปนี้ (อ้างแล้วใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

(1) พิจารณาเห็นชอบแผนงานและโครงการของกลุ่มโรงเรียน

(2) กำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของโรงเรียนภายในกลุ่ม

(3) กำหนดแนวทางเพื่อประสานการดำเนินงานด้านวิชาการ และการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนในกลุ่มและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนตามแผนงานโครงการของกลุ่มโรงเรียน และตามแนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่คณะกรรมการกลุ่มกำหนด

(5) กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานในหน้าที่ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับหลักเกณฑ์ ระเบียบ และกฎหมายอื่น ๆ

(6) พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการในการพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียนตามความจำเป็น

(7) ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

(8) ปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้คณะกรรมการกลุ่มในปัจจุบัน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534 ยังได้รับมอบหมายจากเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่ง คือ รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออีกหน้าที่หนึ่ง

2.3 แรงจูงใจ (Motives)

ในบรรดาสิ่งที่หลายของจิตวิทยา ดูเหมือนว่า "แรงจูงใจ" จะเป็นคำที่ใช้กันมากที่สุด เรามักจะได้ยินคำนี้กล่าวกันแทบทุกวัน เช่น "ฉันอยากทราบนี่คืออะไรคือแรงจูงใจของเขา" "ฉันไม่เข้าใจแรงจูงใจของเขา" เป็นต้น เนื่องจากการใช้คำนี้ดาษดื่น แต่ละคนต่างรู้สึกเป็นอิสระที่จะวิเคราะห์แรงจูงใจของผู้อื่น เป็นต้นว่าเราเห็นเด็กหนุ่มคนหนึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการมีนัดกับสาว ๆ เราก็อาจตีความว่าเขามีแรงจูงใจทางเพศสูง ซึ่งอาจจะเป็นการตีความหมายที่ผิด เด็กหนุ่มคนนี้อาจไม่มีแรงจูงใจทางเพศสูงแต่เขาเพียงแต่มีความปรารถนาที่จะประทับใจเพื่อน ๆ ชายของเขาว่าเขาเป็นหนุ่มที่มีสาว ๆ ติดพันมากมาย ฉะนั้น จึงเป็นสิ่งที่ยากมากที่จะตัดสินแรงจูงใจจากพฤติกรรม ที่จริงแล้วแรงจูงใจไม่เคยเป็นผลจากพฤติกรรมที่สังเกตได้แม้แต่เล็กน้อย

2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการทางจิตวิทยา ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้มากมาย อาทิเช่น

Kagan (อ้างถึงใน โยธิน ศันสนยุทธ, 2533) กล่าวว่า แรงจูงใจคือความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์โดยทางการเรียนรู้ที่ได้ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ปัจเจกบุคคล ความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายทำให้บุคคลค้นหาวิธีที่จะทำให้แรงจูงใจของเขาสมหวัง

แรงจูงใจ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530) หมายความว่า ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) แรงขับ (Drives) หรือแรงกระตุ้น (Impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล ซึ่งจะถูกผลักดันไปสู่จุดมุ่งหมาย (Goals) ซึ่งอาจจะเป็นไปอย่างรอบคอบหรือไม่รอบคอบก็ได้

แรงจูงใจ (อัญชลี แจ่มเจริญ, 2530) หมายถึงความปรารถนาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผ่านการเรียนรู้

แรงจูงใจ (นพดล เวชสวัสดิ์, 2532) หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้เราลงมือกระทำการใดๆ จากความหมายของแรงจูงใจ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วนี้ พอจะสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังภายในที่ก่อให้เกิดและบงการพฤติกรรมของมนุษย์

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่พิจารณาทิศทางของพฤติกรรมแต่ละบุคคล หรือเป็นต้นกำเนิดของการแสดงออกของบุคคล แรงจูงใจหรือความจำเป็นนั้นเป็นเหตุผลที่อยู่ภายใต้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคน บุคคลทุกคนมีความจำเป็นหลายอย่างนับการ ความจำเป็นเหล่านี้จะสนองตอบได้โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ฉะนั้น แรงจูงใจหรือความจำเป็นที่ต้องการมากที่สุดในขณะนั้น จะนำไปสู่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของคน ส่วนแรงจูงใจที่น้อยกว่าอื่น ๆ ก็จะต้องลดลงไป และไม่แสดงออกทางพฤติกรรม แต่แรงจูงใจกับพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหาได้มีความสัมพันธ์กันไม่ บุคคลที่มีแรงจูงใจเดียวกัน อาจแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันก็ได้ ขณะเดียวกันพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมามีเหมือนกัน ก็มีไม่มาจากแรงจูงใจที่เหมือนกันเสมอไป ถึงแม้ว่าสาเหตุของพฤติกรรมจะมาจากแรงจูงใจก็ตาม

2.3.2 ประเภทของแรงจูงใจ

การแบ่งแยกแรงจูงใจอาจแบ่งได้หลายประเภท โยธิน ศันสนยุทธ ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท (อ้างแล้วใน โยธิน ศันสนยุทธ, 2533) ได้แก่ แรงจูงใจทางสรีระ แรงจูงใจทางจิตวิทยา และแรงจูงใจได้สำนึก

1) แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motives) เป็นแรงจูงใจที่มุ่งสนองความต้องการในด้านร่างกายให้อยู่ในสภาวะที่พอใจอย่างคงที่ แรงจูงใจทางสรีระที่สำคัญ เช่น ความกระหาย ความหิว และเพศ เป็นต้น

2) แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological motives) เป็นแรงจูงใจที่เหนือด้าน สรีระขึ้นไป ซึ่งมีผลต่อสุขภาพจิตของคนเรา แรงจูงใจทางจิตวิทยา เช่น ความอยากรู้อยากเห็น และการสำรวจ ความต้องการความสอดคล้องทางการรู้ การเข้าใจ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

3) แรงจูงใจใต้สำนึก (Unconscious motives) เป็นแรงจูงใจที่อยู่ใต้จิตสำนึก ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะแรงจูงใจทางสรีระ และทางจิตวิทยาของบุคคล ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงถูกเก็บกด (Repressed) ถูกจัดความรู้สึก พลังใต้สำนึกเหล่านี้จะ ตาเนนไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเราอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ อัญชลี แจ่มเจริญ (อ้างแล้วใน อัญชลี แจ่มเจริญ, 2530) ยังได้แบ่งแรง จูงใจออกเป็น 3 ประเภทเช่นกัน ได้แก่

1) แรงจูงใจที่เป็นผลจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความหิวความกระหาย เพศ เป็นต้น

2) แรงจูงใจส่วนบุคคลโดยเฉพาะ เกิดจากบุคคลมีความต้องการทางร่างกายและสังคม เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความต้องการสำรวจ เป็นต้น

3) แรงจูงใจอันเป็นผลจากความต้องการทางสังคม แรงจูงใจประเภทนี้เรียนรู้จาก ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม เช่น ความต้องการความรัก ความสำเร็จ เป็นต้น

2.3.3 กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจ (อ้างแล้วใน อัญชลี แจ่มเจริญ, 2530) มีลำดับขั้นตอนเริ่มต้นจาก มีสิ่งเร้ามาเร้าร่างกาย ร่างกายเกิดความต้องการ ร่างกายเกิดแรงขับ และร่างกายต้อง พยายามหาพฤติกรรมที่ต้องการ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ สภาวะพร้อมขึ้น และค่อย ๆ เข้าสู่สภาวะปกติ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการจูงใจ

พฤติกรรมของมนุษย์จะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจเสมอ มนุษย์มีความต้องการอย่างไรก็จะพยายามแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมา โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพื้นฐานแห่งความต้องการนั้น ๆ ถ้าหากมนุษย์เราต้องการจะทำอะไรที่เป็นการแสดงพฤติกรรมออกมา มนุษย์จะต้องได้รับแรงจูงใจก่อนเสมอ

2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ได้มีนักจิตวิทยาากำหนดขึ้นมากมาย ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีสำคัญ ๆ เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน คือ (อ้างแล้วใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

2.4.1 ทฤษฎีการจูงใจ ของ Maslow

2.4.2 ทฤษฎีการจูงใจว่าด้วย ERG ของ Alderfer

2.4.3 ทฤษฎีการต้องการประสพผลสำเร็จของ David C. McClelland และ J.W. Atkinson

2.4.4 ทฤษฎีการจูงใจ ของ Herzberg

2.4.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

A.H. Maslow เป็นผู้ตั้งทฤษฎีการจูงใจนี้ขึ้น ซึ่งเขาได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้

- 1) คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีไ้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
- 3) ความต้องการของคนจะมีลักษณะ เป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ

ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy of needs) ที่ Maslow กำหนดมี 5 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศที่เหมาะสม เป็นต้น

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) หลังจากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัย และความมั่นคงในชีวิตเป็นประการต่อมา เช่น ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความปลอดภัยในชีวิต เป็นต้น

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belongingness needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยาจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวม



ทั้งการได้รับมิตรภาพ และความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะ เป็นไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นๆ และมีบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอกัน ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้ เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or status needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา ซึ่งบุคคลจะสนองความต้องการในขั้นนี้โดยการมีตำแหน่งที่สำคัญ ๆ การมีที่ทำงานที่ ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ เป็นต้น ฉะนั้น การที่ บุคคลพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศ หรือเกินหน้าเกินตาคนอื่นทั่ว ๆ ไป จึงเป็นการ ตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคมนั่นเอง

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-actualization or self-realization) เป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด อย่างที่จะสำเร็จสมประสงค์ตาม ความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

Maslow เชื่อว่าความต้องการของคนเรา เคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับที่ สูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ความต้องการในระดับต่ำจะมีความสำคัญ ต่อบุคคลนั้นน้อยลง ความต้องการของคนเราจึงมีการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง ใน ขณะที่ความต้องการของบุคคลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น ความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่ง จะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนได้ รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว แต่ในความเป็นจริง ความต้องการของบุคคลจะมีลักษณะควบคู่หรือ คาบเกี่ยวกันไป และไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด เพราะความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มมีขึ้นได้ โดยที่ความต้องการขั้นก่อนหน้านั้นไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเต็มที่ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์

2.4.2 ทฤษฎีการจูงใจด้วย ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากการทฤษฎี การจูงใจของ Maslow โดยตรง แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยศึกษาของ Alderfer เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะ เป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่

1) ความต้องการอยู่รอด (Existence) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้าน ร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สำหรับชีวิตจริงในหน่วยงานนั้น การต้องการค่าจ้างเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองแรงจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น

2) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในหน่วยงานนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำ หรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้

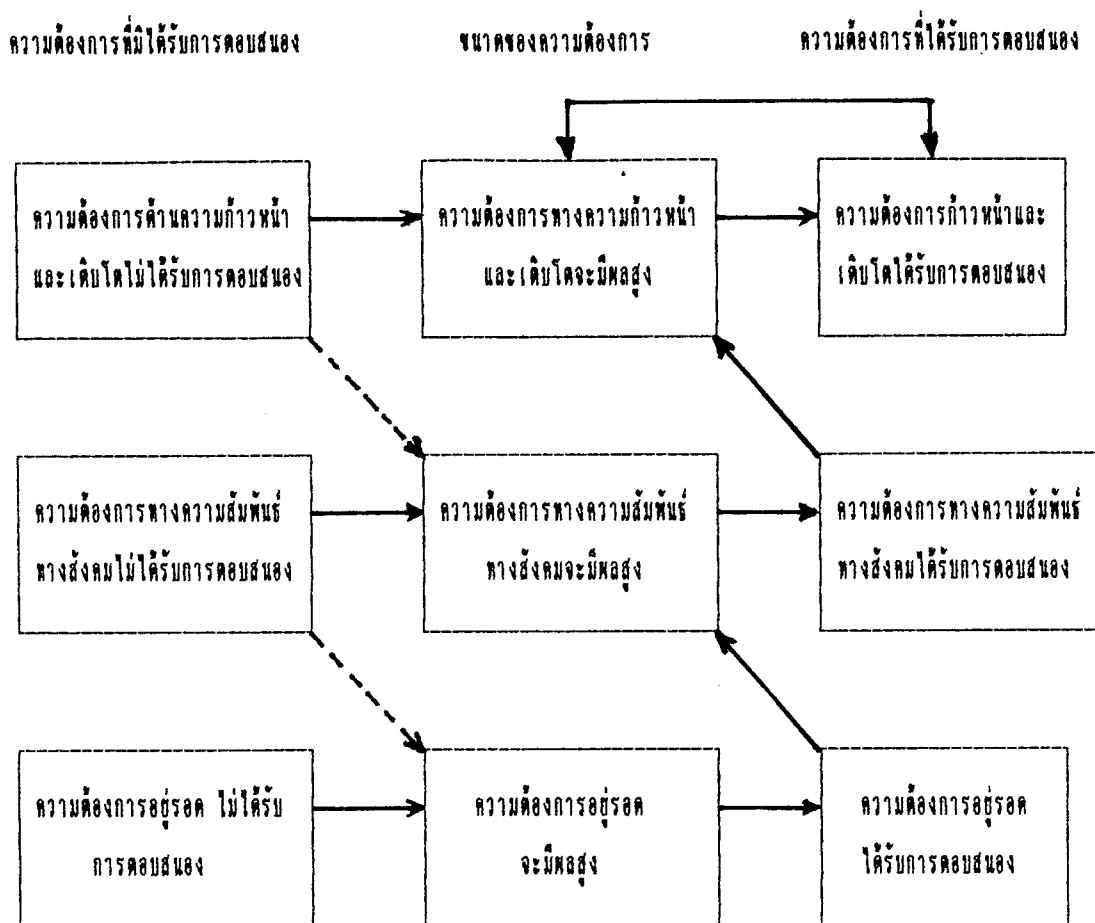
3) ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอาณาขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในหน่วยงานนั้น ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น

ทฤษฎี ERG นี้ จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

1) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไปดังนั้นความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง

2) ขนาดของความต้องการ (Desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า มีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้วนั้น หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไป มีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานไม่อาจมีโอกาที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) เขาก็จะหันมาสนใจและต้องการที่จะได้ได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม)



- หมายถึง เส้นทางของการได้รับการตอบสนองความพอใจ และการก้าวไปสู่ความต้องการระดับสูง
- หมายถึง เส้นทางของการไม่ได้รับการตอบสนอง และการถดถอยลงมาสู่ความต้องการที่ต่ำลง

แผนภูมิที่ 6 ทฤษฎีจูงใจ ERG ของ Alderfer

ลักษณะตามข้อสมมติฐานและความสัมพันธ์แสดงให้เห็นดังแผนภูมิจ้างต้น และข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะ

ถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าและจากความจริงข้อนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ Alderfer ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ดังเช่นในแผนภูมิถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มพูนความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

2.4.3 ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ (The Need to Achieve Theory)

ผู้กำหนดทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จขึ้น คือ David C. McClelland และ J.W. Atkinson ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียงสองชนิด คือ การต้องการมีความสุขสบาย และต้องการปลอดจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตชนวนขวายหาสิ่งต่าง ๆ มาคล้ายกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือน ๆ กัน จนในที่สุดมนุษย์ทุกคนต่างก็จะเรียนรู้ถึงความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการจะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน

ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จได้กำหนดความต้องการประสพผลสำเร็จของมนุษย์ไว้ 3 ชนิด ดังนี้

1) ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) คนที่มีความต้องการประสพผลสำเร็จสูง โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานนั้น คนพวกนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการคือ

(1) จะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย

(2) ต้องการจะทราบถึงความเป็นไปของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้น ว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบการทำงานยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยที่ไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ

(3) ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงาน ที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายามไป และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้อื่นผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบทำงานประเภทที่ขึ้นกับโชค หรือที่คาดการณผลไม่ได้ จุดมุ่งหมายของคนเหล่านี้ คือ ต้องการจะทำโครงการใดโครงการหนึ่งที่ชัดเจนเป็นการเฉพาะ โดยมีขอบเขตจำกัด แต่จะไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นกับโอกาสที่เอาแน่นอนไม่ได้ หรือที่ต้องขึ้นกับคนอื่น

2) ความต้องการด้านอำนาจ (Power) คือ ความต้องการที่อยากจะมีความเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีความควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่นต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ ต่างจะพยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือ หรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างจะไต่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ คนที่มีความต้องการด้านอำนาจจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ
- (2) เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ
- (3) พร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับหน่วยงาน
- (4) เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ

3) ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation) คือ การให้หน้าหนักความสำคัญต่อมิตรจิตและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสายสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการ และความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะหาตลอดเวลา

ประโยชน์จากการทราบถึงความต้องการ ตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้ ก็คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยมีมา ทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจ และด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้น จึงเป็นข้อคิดที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารทุกคนต้องทำการประเมินถึงความเข้มแข็งของความต้องการที่มีอยู่ในตัวผู้ร่วมงานของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์วิธีการที่จะใช้จูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนต่างฝ่ายต่างได้รับการตอบสนองความต้องการมากที่สุด ตามลักษณะชนิดของความต้องการที่แต่ละคนมีอยู่

ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานทั้งสามที่กล่าวมาในช่วงแรกนี้ ถ้าจะลองนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับกัน จะเห็นว่าความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของ Maslow จะใกล้เคียงคล้ายกับความต้องการด้านความสำเร็จของ McClelland แทบจะเดียวกัน ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นของ Maslow นั้นดูเหมือนจะเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านอำนาจ และ/หรือ ความสำเร็จของ McClelland แทบจะเดียวกัน ความต้องการก้าวหน้าเติบโตของ Alderfer ก็จะตรงกับความต้องการที่จะมีฐานะเด่น และความต้องการประสบความสำเร็จตามความนึกคิด

ของ Maslow และที่ชัดเจนที่สุดคือ ความต้องการทางด้านสังคมของ Maslow จะคล้ายคลึงกับ ความต้องการมีสายสัมพันธ์ของ McClelland ขณะเดียวกันก็จะตรงกับความต้องการมีฐานะเป็น ที่นับถือของคนอื่น ความต้องการทางสังคมและความต้องการมีความปลอดภัยจากเพื่อนด้วย โดย ท้ายที่สุดความต้องการที่จะมีความมั่นคงปลอดภัยทางกาย และความต้องการทางด้านร่างกาย ก็ จะตรงกับความต้องการอยู่รอดของ Alderfer ดังแผนภูมิที่ 7

Maslow	Alderfer	McClelland
ความต้องการสำเร็จตามความนึกคิด	ความต้องการก้าวหน้าเติบโต	ความต้องการด้านความสำเร็จ
ความต้องการมีฐานะเด่น		ความต้องการมีอำนาจ
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการมีความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น	ความต้องการมีสายสัมพันธ์
ความต้องการทางด้านความมั่นคง		
ความต้องการทางด้านการร่างกาย	ความต้องการอยู่รอด	

แผนภูมิที่ 7 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow, Alderfer และ McClelland

2.4.4 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Herzberg ได้ศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ 2 ประเภท ซึ่งแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ สิ่งที่ทำให้คนเราไม่พอใจต่องานของตน มักจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ส่วนสิ่งที่ทำให้คนเกิดความพอใจในงาน มักจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าปัจจัยกระตุ้น (Motivator) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)	ปัจจัยกระตุ้น (Motivators)
1. นโยบายและการบริหาร 2. การบังคับบัญชา 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4. สภาพการทำงาน 5. เงินเดือน ฐานะ ความมั่นคง 6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนและลูกน้อง	1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การยอมรับ 3. ลักษณะของงานที่ท้าทาย 4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ 5. การมีโอกาสดำรงตำแหน่งในงาน 6. การเพิ่มพูนความรู้ในงาน

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้ความไม่พอใจเกิดขึ้นมาได้ การจัดให้มีปัจจัยค้ำจุนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนเพียงกลุ่มเดียว ย่อมไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ ปัจจัยกระตุ้นต่างหากที่เป็นปัจจัยซึ่งใช้เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดมีขึ้นได้

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg จะมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow เป็นอันมาก เพียงแต่ Maslow มุ่งศึกษาเรื่องความต้องการ ส่วน Herzberg มุ่งประเด็นที่จุดหมายหรือเครื่องส่งเสริมในอันที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยมีปัจจัยค้ำจุน มุ่งสนองความต้องการระดับต่ำ และปัจจัยกระตุ้นจะตอบสนองความต้องการในระดับสูง การนำทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow และ Herzberg มาใช้ในทางปฏิบัติได้มีการพิสูจน์ยืนยันว่า

ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริง และใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูงเป็นต้นว่าวิศวกร การนำทฤษฎีทั้งสองนี้ไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไป พนักงานสตรี หรือพนักงานที่ทำงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวมาในทฤษฎีทีเดียวนัก และให้ผลผิดเพี้ยนไปได้เสมอ

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่ามีปัญหาในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับ "น้อย" ยกเว้นปัญหาในเรื่องงบประมาณที่กลุ่มโรงเรียนได้รับ ปัญหาที่คณะกรรมการกลุ่มต้องทำหน้าที่สองอย่างคือ เป็นกรรมการกลุ่มและเป็นผู้บริหารโรงเรียน หรือเป็นครูผู้สอน ปัญหาขนาดโรงเรียนที่มีขนาดไม่เท่ากันภายในกลุ่ม และปัญหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ใช้ในกลุ่มโรงเรียน ปัญหาเหล่านี้มีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

สมศักดิ์ ผดุงจิตร (2530) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพและการปฏิบัติงานของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่าประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียน มีความต้องการดังต่อไปนี้

- 1) ต้องการที่ทำการกลุ่มโรงเรียนเป็นเอกเทศ และต้องการมีอำนาจสั่งการบังคับบัญชาข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียน
- 2) ต้องการเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ประจําที่ทำการกลุ่ม โดยต้องการเจ้าหน้าที่ธุรการและฝ่ายการเงิน พัสดุ ตามลำดับ
- 3) ต้องการเงินค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่ง และต้องการจํานวนเงินค่าตอบแทนเดือนละไม่เกิน 500 บาท
- 4) ต้องการยานพาหนะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ รองลงมา

ผจญ โกจารย์ศรี (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตการศึกษา 9 มีการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับ "มาก" รวม 7 ประการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ

- 1) การประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน
- 3) การจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้ รายวิชา เพื่อใช้ร่วมกันในกลุ่ม

- 4) การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน
 - 5) การคัดเลือกและติดตามการใช้หนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ และวัสดุอุปกรณ์การสอน
 - 6) การจัดประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ
 - 7) การรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน
- ส่วนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับ "น้อย" เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) การจัดทำคู่มือการสอนและแผนการสอน เพื่อใช้ร่วมกันในกลุ่ม
- 2) การติดตามประเมินโครงการต่าง ๆ ของกลุ่ม
- 3) การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่ม และ
- 4) การจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียน เพื่อใช้ร่วมกันในกลุ่ม

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ที่มีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) ด้านวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2) ด้านงบประมาณ
- 3) ด้านวิธีการจัดการ และ
- 4) ด้านบุคลากร

อุทัย คุรุชกะ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินการของกลุ่มโรงเรียน ได้แก่ กลุ่มขาดอำนาจในการดำเนินงาน ขาดงบประมาณ ไม่มีอาคารสำนักงานกลุ่ม และขาดวัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่ากลุ่มโรงเรียนมีความต้องการให้บุคลากรกลุ่มโรงเรียนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ภาณุมาศ ธีรปรเมศวร์ (2536) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดแนวปฏิบัติ และแจ้งแนวปฏิบัติในการเสนอความดีความชอบ การมีอิสระในการตัดสินใจ และการเสนอบุคคลให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการปฏิบัติในระดับ "มาก" ส่วนการติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ได้รับการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย"

ในด้านปัญหาการปฏิบัติงาน พบว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเป็นระยะ ๆ การมีอิสระในการตัดสินใจ และการเสนอบุคคลให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มีปัญหาในการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ส่วนการกำหนดแนวปฏิบัติและแจ้งแนวปฏิบัติในการเสนอความดีความชอบ มีปัญหาในการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย"

อานวย บุญศรี (2532) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาความต้องการ และความพึงพอใจในงานของหัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า

หัวหน้าสำนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ปัญหาต่อการปฏิบัติงานในระดับ "มาก" ได้แก่ เรื่องดังต่อไปนี้

- 1) การขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและแนวปฏิบัติ
- 2) การไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 3) ครูภายในกลุ่มไม่ให้ความสำคัญ
- 4) การขาดความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 5) ปริมาณงานมีมาก ไม่สมดุลกับบุคลากร

ส่วนสิ่งที่ปัญหาต่อการปฏิบัติงานในระดับ "น้อย" ได้แก่ เรื่องดังต่อไปนี้

- 1) ไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพราะต้องไปช่วยงาน
- 2) งานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับความรู้
- 3) บุคลากรประจำสำนักงานไม่มีความกระตือรือร้น

ครูวิชาการสำนักงาน มีความคิดเห็นว่า การที่ครูภายในกลุ่มไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการให้บริการจากสำนักงานกลุ่ม และการขาดยานพาหนะในการนำสื่อ หนังสือและบริการอื่นๆ ไปให้บริการแก่โรงเรียนภายในกลุ่ม เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานในระดับ "มากที่สุด"

ภูวนาท มูลเขียน (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานในระดับ "มาก" ในด้านงบประมาณ ได้แก่

- 1) ศูนย์วิชาการกลุ่มไม่มีงบประมาณส่วนอื่น ๆ มาใช้เพื่อดำเนินงาน นอกเหนืองบประมาณจากทางราชการ
- 2) งบประมาณในการซ่อมแซมครุภัณฑ์ในปีที่ผ่านมาไม่เพียงพอกับวัสดุครุภัณฑ์ที่ชำรุดอยู่
- 3) งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ มีจำนวนน้อยมาก

นพพล อินปา (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนยังประสบปัญหา ดังนี้

- 1) การให้ความร่วมมือของโรงเรียน และบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียนในการประสานการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียนที่จะส่งผลไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) การที่ระบุเป้าหมายให้ครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ทำให้หาคนมาทำหน้าที่ได้ยากขึ้น และผลการปฏิบัติงานก็ด้อยคุณภาพ เนื่องจากต้องทำหน้าที่ทั้งสอนและปฏิบัติหน้าที่ครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนไปพร้อมกัน

3) การบริหารงานธุรการของกลุ่มโรงเรียนจะมีปัญหามาก เนื่องจากประธานกลุ่มไม่ใช้ผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่ม การสั่งการใด ๆ ให้เลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการกลุ่มปฏิบัติจะต้องผ่านหัวหน้าศูนย์วิชาการกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในลักษณะการประสานงาน และตัวผู้ปฏิบัติงานคือเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการกลุ่มก็ไม่ทราบว่าทำหน้าที่อะไร เวลาใด เพราะเป็นทั้งเลขานุการหรือผู้ช่วยเลขานุการกลุ่มไปพร้อมกับเป็นครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

ด้านปัจจัยเบื้องต้นในการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียน พบว่ากลุ่มโรงเรียนได้ใช้ปัจจัยในการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียน ตามที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แต่กลุ่มโรงเรียนก็ยังจำเป็นต้องหาปัจจัยทางด้านงบประมาณ วัสดุ และครุภัณฑ์จากแหล่งภายนอกมาสนับสนุน จึงจะทำให้งานของกลุ่มโรงเรียนประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บัณฑิตย มณีพันธุ์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

1) คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษามีปัญหาด้านแผนงาน และโครงการของกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับ "ปานกลาง" กิจกรรมที่มีปัญหาอยู่ในระดับ "มาก" ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการของกลุ่มโรงเรียนไม่เพียงพอกับความต้องการเพราะขาดงบประมาณ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนและโครงการของกลุ่มโรงเรียน

2) ด้านการพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" กิจกรรมที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความรู้และการเพิ่มพูนทักษะในการใช้สื่อการสอนแก่ครูภายในกลุ่มยังมีน้อย และปัญหาการบริการห้องสมุดและศูนย์วิชาการแก่บุคลากร และปัญหาการมีหนังสือไม่ครบทุกวิชา

3) ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง

4) ด้านการจัดสรรงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน มีปัญหาระดับ "ปานกลาง" และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ คณะกรรมการกลุ่มโดยตำแหน่งกับกรรมการจากการเลือก

ตั้ง เกี่ยวกับปัญหาทั้งสี่ด้าน คือ ด้านแผนงานและโครงการของกลุ่มโรงเรียน ด้านพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียน และด้านการจัดสรรงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน พบว่ามีปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่ง

ประกิต โพธิกุล (2535) ได้วิจัยเรื่อง การเข้าเป็นกรรมการและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครูสภาจังหวัด ที่มาจากการเลือกตั้งในคณะกรรมการครูสภาจังหวัด เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลและแรงจูงใจที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการครูสภาจังหวัด ผู้สมัครรับเลือกตั้งมีเหตุผลและแรงจูงใจที่สมัครรับเลือกตั้งที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับดังนี้

- 1) ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก
- 2) เพื่อเข้าไปแก้ปัญหาให้สมาชิกที่กำลังประสบอยู่
- 3) เพื่อไปควบคุมดูแล การทำงานของสำนักงานครูสภาจังหวัด
- 4) เพื่อสร้างเกียรติยศ ชื่อเสียงให้แก่ตนเอง และวงศ์ตระกูล
- 5) มีสมาชิกรับเราให้สมัครเพื่อไปปกป้องสิทธิประโยชน์
- 6) มีสมาชิกสนับสนุนในการจะหาคะแนนเสียงให้ได้รับการเลือกตั้ง

ส่วนเหตุผล และแรงจูงใจที่ลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการครูสภาจังหวัด "น้อยที่สุด" คือ เพื่อต้องการเบี้ยประชุมและผลประโยชน์อย่างอื่นที่พึงได้รับ

สัมฤทธิ์ เจริญดี (2533) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยองค์คณะบุคคล : กรณีผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ โดยศึกษาความคิดเห็นจากคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ประธานกลุ่มโรงเรียน และครูผู้สอน ภายในเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า เทคนิควิธีการที่ผู้แทนข้าราชการครูใช้หาเสียง ได้แก่ การหาโอกาสพูดคุยถามทุกข์สุข และเชิญชวนให้ผู้มีสิทธิ์ไปเลือกตั้งให้ตนเอง เสนอตัวเข้ารับแก้ปัญหาให้ครูที่ประสบอยู่ นำเอาความต้องการของครูมากำหนดเป็นนโยบายหาเสียง จัดทำแผ่นปลิว โปสเตอร์ โฆษณาหาเสียง และจัดประชุมพบปะครูเป็นกลุ่มย่อย ส่วนวิธีการที่ใช้น้อยที่สุดคือการแจกเงินหรือสิ่งของ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า เหตุผลที่ผู้มีสิทธิ์ใช้ตัดสินใจในการเลือกผู้แทนข้าราชการครู นั้น ผู้เลือกพิจารณาจากการเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต มีนโยบายชัดเจนในการศึกษาปฏิบัติงาน มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคนกล้าพูด กล้าแสดงออก และกล้าทำตามความคิด และมีบุคลิกภาพดี

อุกฤษณ์ ชานาญไพร (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยองค์คณะบุคคล : กรณีผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า เทคนิคที่ผู้แทนข้าราชการครูใช้ในการหาเสียงมาก ได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่ครูจัดขึ้น จัดทำแผ่นปลิว

เสนอตัวเข้ารับแก้ปัญหาให้แก่ครู พบปะครูตามโรงเรียน ประสานกับครูที่เป็นหัวหน้า และส่ง
บัตรอวยพรในเทศกาลสำคัญ ส่วนวิธีการที่ใช้น้อยคือ การแจกเงินและสิ่งของ นอกจากนี้ผู้วิจัยยัง
พบว่าเหตุผลส่วนใหญ่ที่มีสิทธิ์เลือกตั้งใช้ตัดสินใจเลือกผู้แทนข้าราชการครู ได้แก่กลัวพูด กล้าทำ
ข้อเสีย การเป็นผู้นำ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีนโยบายชัดเจน ส่วนเหตุผลที่ใช้น้อยที่สุด คือ
เคยปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรอื่น