

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีสาระสำคัญตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. การรับรู้
 - 1.1 ความหมายของการรับรู้
 - 1.2 ความสำคัญของการรับรู้
 - 1.3 กระบวนการย่อยของการรับรู้
 - 1.4 ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้
 - 1.5 การรับรู้เกี่ยวกับบุคคลและการรับรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.6 การวัดค่าการรับรู้ผู้นำโดยการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.2 ความเป็นมาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.3 หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.4 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.5 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.6 ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้
 - 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการกระจายอำนาจ
 - 2.8 ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการกระจายอำนาจ
3. ขวัญกำลังใจ
 - 3.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ
 - 3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.3 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.4 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การรับรู้ (Perception)

ในส่วนนี้ขอแนะนำเสนอการรับรู้ในหัวข้อ ความหมายของการรับรู้ ความสำคัญของการรับรู้ กระบวนการย่อยของการรับรู้ ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้ การรับรู้เกี่ยวกับบุคคลและการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการวัดแบบภาวะผู้นำโดยการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความหมายของการรับรู้

روبีนส์ (Robbins. 1998 : 90) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง ขบวนการซึ่งแต่ละบุคคลจัดระบบและแปลความจากความรู้สึกประทับใจ ส่งผลให้สภาวะแวดล้อมนั้นมีความหมาย

ฮิลการ์ด (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543 : 147 ; อ้างอิงจาก Hilgard. 1975. **Theories of Learning.**) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า การรับรู้หมายถึง การสัมผัสที่มีความหมาย การรับรู้เป็นกระบวนการ หรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย คนเราจะต้องใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมที่มีมาก่อน

กรองแก้ว อยู่สุข (2533 : 47) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า คือ กระบวนการที่แต่ละคนมารวบรวม จัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็นหรือได้ยินหรือรู้สึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว จะให้ทุกคนมองสิ่งเดียวกันแล้วคิด และเข้าใจในแนวเดียวกันย่อมเป็นไปได้

เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ (2540 : 6 – 7) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบและการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกัน เพราะในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีสิ่งเร้าหลายอย่างเกิดขึ้น อาจเป็นในรูปสิ่งที่มองเห็น เสียง บุคคล เป็นต้น แต่บุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่า เช่นเดียวกัน บุคคลจะจัดระเบียบและแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ

โดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมของตนซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานและประสบการณ์ของบุคคลในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน สิ่งที่แต่ละบุคคลเห็นว่ามีผลสำคัญต่อตนเองนั้นย่อมแตกต่างกัน การให้ความสำคัญนี้จะเป็ผลมาจากประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล

รัจรี นพเกตุ (2540 : 1) กล่าวถึง การรับรู้ว่ คือ กระบวนการประมวล และตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราโดยผ่านอวัยวะรับรู้ความรู้สึก สิ่งมีชีวิตทุกชนิดจะมีความรู้สึกตอบโต้ต่อสิ่งที่มากระตุ้น

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 : 81) ให้ความหมายว่า การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล หมายถึง การรวบรวมคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลจนกลายเป็นภาพที่เรารับรู้ โดยที่บุคลิกภาพของผู้รับรู้อาจจะเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเจตคติและพฤติกรรมหลังการรับรู้

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544 : 33) ให้ความหมายของการรับรู้ หมายถึง การได้ยิน การมองเห็นภาพ การได้กลิ่น การได้สัมผัส จากอวัยวะรับสัมผัสเป็นตัวผ่าน ก่อให้เกิดการตอบสนองอาจจะเป็นด้านการกระทำ ทำให้เกิดความนึกคิดและแปลความหมายออกมาเป็นคุณค่าตามสิ่งเรานั้น

รังรอง งามศิริ (2545 : 1) ให้ความหมายการรับรู้ว่ การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายจากการสัมผัส

สรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการแปลความหมายที่คนเราได้รับประสบการณ์จากสิ่งต่าง ๆ โดยการสัมผัส การรับรู้จึงมีการใช้ประสบการณ์เดิมมาช่วยในการแปลความหมายของสิ่งนั้นออกมาเป็นความรู้และความเข้าใจ

1.2 ความสำคัญของการรับรู้

روبินส์ (Robbins. 1998 : 90) กล่าวถึง ความสำคัญของการรับรู้ว่ พฤติกรรม ของบุคคลเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ไม่ใช่อยู่บนพื้นฐาน ความเป็นจริงที่สิ่งนั้นๆ เป็นอยู่

รัจรี นพเกตุ (2540 : 4) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ไว้ ดังนี้

1. การรับรู้จะต้องเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีพฤติกรรมเกิดขึ้น ยิ่งพฤติกรรมยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นเท่าไร การรับรู้ก็ยิ่งสำคัญมากขึ้นเพียงนั้น
2. การรับรู้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในชีวิตประจำวันตลอดจนปฏิกิริยาทางสังคม
3. มโนทัศน์ทางจิตวิทยาการรับรู้สามารถนำไปวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคม

กรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 47) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ว่ กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวม จัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็นหรือได้ยินหรือรู้สึก

สันติชัย จำจิตรจันทร์ (2545 : 1) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ ว่า ขบวนการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการเลือกสิ่งเร้า (Selection) การประมวลสิ่งเร้า (Organization) และการแปลผลตีความสิ่งเร้า (Interpretation)

สิริอร วิชชาวุธ (2544 : 71) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ ว่า การตีความในสิ่งที่ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น หรือได้สัมผัส

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 61 – 62) ได้กล่าวว่า บุคคลจะรับรู้ในสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวคือ บุคคลจะรับรู้ต่างกันด้วยปัจจัย คือ

1. ปัจจัยความสนใจจากภายนอก (External attention factors)

หมายถึง ลักษณะ บางอย่างของสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ เช่น ความเข้มของสี ขนาด การกระทำซ้ำ ๆ กัน จะเรียกความสนใจได้ดีกว่าการกระทำเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

2. ปัจจัยความสนใจจากภายใน (Internal attention factors) หมายถึง ปัจจัยภายใน ตัวบุคคลนั้น ได้แก่ การตั้งใจ การเรียนรู้ และบุคลิกภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 69) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ ว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ (Perceptual process) เป็นสิ่งที่มีคุณภาพและสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยให้เราสามารถทราบความเข้าใจจากการรับรู้ของบุคคลได้ และสามารถคาดการณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาได้อย่างไร โดยคนจะมีการพยายามเลือกรับรู้และสิ่งที่ทำให้เข้าใจจากการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกันไปก็เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยความสนใจจากภายนอก (External attention factors) ซึ่งปัจจัยภายนอกก็คือ แบบของตัวกระตุ้นต่างๆ (Stimulus patterns) ที่สามารถดึงดูดความสนใจได้แตกต่างกันอาจแยกพิจารณาเป็นประเภท ได้แก่ ความเข้ม (Intensity) ขนาด (Size) ความแปลกใหม่และที่แสดงให้มีลักษณะตรงกันข้าม (Novel and contrast) ตำแหน่งที่ตั้ง (Position) การเคลื่อนไหว (Movement) การแสดงให้เห็นเด่นในลักษณะที่โดดเดี่ยว (Isolation) ระยะทาง (Distance)

2. ปัจจัยความสนใจจากภายใน (Internal attention factors) สามารถแยกออกได้ 4 ประเภท ได้แก่ การตั้งใจ (Motivation) บุคลิกท่าทาง (Personality) การเรียนรู้ (Learning) การคาดหมาย (Expectation)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 70 – 73) กล่าวถึง บทบาทของการรับรู้ ว่า การรับรู้มี บทบาทอันสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เมื่อองค์กรให้ข่าวสาร

แก่สมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะเกิดการรับรู้ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำต่อไป การรับรู้ของสมาชิกที่ตรงกับความคาดหวังขององค์กรจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ส่วนการรับรู้ที่ไม่ตรงกับ ความคาดหวังขององค์กรอาจนำมาสู่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การรับรู้มีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมและปฏิกิริยาทางสังคมของ บุคคลในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทาง สังคม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้

1.3 กระบวนการย่อยของการรับรู้

สรีอรรถะกุล อรรถมานะ (2542 : 60 – 61) กล่าวถึง กระบวนการย่อยของการรับรู้ว่าเป็นการแสดงถึงความสลับซับซ้อนและธรรมชาติของการกระทำตอบโต้ในการรับรู้ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) สภาพแวดล้อม ภายนอก หมายถึง สิ่งเร้า หรือสถานการณ์ สิ่งเร้า คือ การเร้าทางประสาทสัมผัส ส่วน สถานการณ์ เช่น สถานที่ทำงาน ภูมิอากาศ สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เป็นต้น การรับรู้อาจไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าไม่มีสิ่งเร้าหรือเกิดสถานการณ์มากระทบตัวบุคคล

2. การเผชิญหน้า (Confrontation) การรับรู้ของบุคคลเริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้ เผชิญหน้ากับสิ่งเร้าทางกายภาพ หรือสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ การรับรู้ในสิ่งเร้า ทาง กายภาพของบุคคลนั้นจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับตัวกรองความรู้สึกของบุคคลนั้น

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนที่บุคคลเลือกให้ความสนใจใน สิ่งแวดล้อม ภายนอกตามทัศนคติของบุคคลนั้น หลังจากที่ผ่านมาขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้า สถานการณ์และรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว

4. การจัดระเบียบ (Perceptual organization) เป็นการจัดระเบียบของ การรับรู้เพื่อปูทางให้ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไป

5. การตีความ (Interpretation) เป็นขั้นตอนของการตีความในสิ่งที่รับเข้ามาใน ตัวบุคคล และได้จัดระเบียบไว้แล้ว การตีความเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ลักษณะของสิ่งเร้าและ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ

อาจสรุปได้ว่า กระบวนการย่อยของการรับรู้ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม การ เผชิญหน้า การคัดเลือก การจัดระเบียบ และการตีความ

1.4 ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้

บุคคลจะรับรู้ในสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงบางส่วน เท่านั้น กล่าวคือ บุคคลจะรับรู้ต่างกันด้วยปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจัยความสนใจจากภายนอก และ

ปัจจัยความสนใจจากภายใน นอร์แมน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 61 ; อ้างอิงจาก Norman. 1996. **Psychology**. pp. 497 – 499)

1. ปัจจัยความสนใจจากภายนอก (External attention factors) ปัจจัยความสนใจจากภายนอก หมายถึง ลักษณะบางอย่างของสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ เช่น ความเข้มของสี ขนาด การกระทำซ้ำ ๆ กัน จะเรียกความสนใจได้ดีกว่าการกระทำเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

2. ปัจจัยความสนใจจากภายใน (Internal attention factors) ปัจจัยความสนใจจาก ภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในตัวบุคคลนั้น ได้แก่ การตั้งใจ การเรียนรู้ และบุคลิกภาพ

1.5 การรับรู้เกี่ยวกับบุคคลและการรับรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ชาลซ์ อัจฉินสมาจาร (2544 : 70 – 73) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของวัตถุคิหรือคุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ คุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะของสถานการณ์ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ เป็นองค์ประกอบแรกของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งที่มีอยู่ หมายถึง ลักษณะที่เป็นจริงของสิ่งที่มีอยู่นั้นๆ สิ่งดังกล่าวนอกจากหมายถึง วัตถุทางกายภาพแล้ว ยังหมายรวมถึง การรับรู้ต่อบุคคลและสิ่งที่มีค่อนข้างเป็นนามธรรม เช่น งานและองค์การ เมื่อวัตถุแห่งการรับรู้มีความเป็นนามธรรมหรือมีความไม่ชัดเจนมากขึ้น คุณลักษณะทางกายภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนเราต่อวัตถุก็จะมีน้อยลง และการรับรู้ของคนเราที่มีต่อวัตถุก็จะได้รับอิทธิพลจากความคล้ายกันกับวัตถุอื่น คุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะของสถานการณ์

2. คุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วย เจตคติ อารมณ์ ประสบการณ์ และความต้องการ คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนเรา ยิ่งวัตถุของการรับรู้มีความไม่ชัดเจนมากเท่าไร อิทธิพลขององค์ประกอบส่วนบุคคลต่อการรับรู้ก็จะยิ่งมีมากขึ้น

3. คุณลักษณะของสถานการณ์ องค์ประกอบของสถานการณ์จะมีอิทธิพลต่อธรรมชาติและความแน่นของการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความเครียดและเวลา เมื่อบุคคลใดอยู่ภายใต้ความเครียดสูงบุคคลนั้นมักจะไม่ได้รับทราบข่าวสาร ความคงอยู่ของความเครียดจะขัดขวางสมรรถนะของบุคคลต่อการจัดกระทำและการรับรู้ข่าวสารที่เขาอาจจะได้รับ ซึ่งความเครียดที่จะขัดขวางการรับรู้อาจจะเป็นผลมาจากการกำหนดเส้นตาย ความกดดันของเวลา วิกฤตการณ์และสิ่งทีคล้ายคลึงกัน

นอกจากนี้ กรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 55 – 56) ก็ได้กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลในองค์กรว่า บุคคลโดยเฉพาะบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันหลายเรื่อง เช่น อายุ เพศ การศึกษา ความเชื่อ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกันและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับคนจะการตัดสินใจกระทำต่าง ๆ ของคน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้บุคคลที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง ประกอบด้วย

1. การเลือกรับรู้ (Selectivity) คนเรามักจะเลือกรับรู้ลักษณะที่เด่นชัดเป็นพิเศษของบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากคนไม่สามารถจะรับรู้สิ่งที่เห็นได้หมดทุกอย่าง จึงสังเกต และเลือกรับรู้บางอย่างที่ต้องการจะรู้โดยไม่สนใจเรื่องอื่น ซึ่งช่วยให้การรับรู้เป็นไปได้รวดเร็วขึ้น การรับรู้ของกลุ่มก็เช่นเดียวกันคือจะเลือกรับรู้ต่อสิ่งที่กลุ่มเกี่ยวข้อง เมื่อมีสิ่งที่ไม่ปรากฏเด่นชัด การรับรู้ของกลุ่มแต่ละบุคคลมีแนวโน้มที่จะอยู่ในอิทธิพลของความสนใจทัศนคติ ภูมิหลัง ฯลฯ ที่จะนำมาประกอบการตีความว่าเป็นอย่างไรมากกว่าสิ่งที่เข้ามากระตุ้น

2. การใช้ตนเองเป็นเกณฑ์ (Assumed similarity) การใช้ตนเองเป็นเกณฑ์ เป็นการตัดสินใจคนอย่างง่ายและเร็ว โดยคิดว่าคนอื่นคิดเหมือนตนเอง คนเรามักจะประเมินบุคลิกภาพ ผู้อื่นว่าเหมือนของตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นเป็นอย่างที่เป็นจริง ๆ

3. การเหมารวม (Stereotyping) การเหมารวม หมายถึง การตัดสินคนโดยอาศัย การรับรู้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เช่น พนักงานที่แต่งงานแล้วจะมีสภาพจิตใจที่มั่นคงว่า คนโสด เป็นต้น

4. การมองลักษณะเดียว (Halo effect) การมองลักษณะเดียวเป็นเรื่องสำคัญในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กร เนื่องจากการมองลักษณะเดียวเป็นการมองลักษณะเด่นแต่เพียงอย่างเดียวของบุคคลแล้วก็รับรู้ว่าเขาเป็นคนแบบนั้น เช่น ครูแสดงตนว่าเป็นคนกระตือรือร้นอย่างเห็นได้ชัด นักเรียนก็จะคิดว่าครูคนนั้นดีหรือเก่งไปทุกอย่าง แต่ถ้าครูไม่ได้แสดง ความกระตือรือร้นให้เห็นเด่นชัด ทั้ง ๆ ที่เป็นคนมีความรู้ความสามารถนักเรียนก็อาจประเมินครูผู้นั้นต่ำกว่าความเป็นจริงก็เป็นได้

1.6 การวัดค่าการรับรู้ผู้นำโดยการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 241 ; อ้างอิงจาก Hersey & Blanchard. 1996. **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources.**) ได้ปรับปรุงเครื่องมือที่เรียกว่า แบบทดสอบแบบผู้นำและการปรับตัวของผู้นำ (Leader Adaptability and Style Inventory หรือ LASI) ของศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตท

สหรัฐอเมริกา แบบทดสอบนี้ประกอบด้วยสถานการณ์ 12 สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์จะบรรยายการทำงานของกลุ่มหรือผู้ตามเพื่อให้ผู้ตอบวิเคราะห์ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยจะมีคำตอบที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นให้ 4 ตัวเลือก เมื่อครบทั้ง 12 สถานการณ์ จึงนำไปประเมินรวมกันเพื่อหาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ตอบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 249) กล่าวถึงแบบทดสอบดังกล่าวว่าเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรมที่แสดงออกในฐานะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถช่วยบ่งชี้การรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำใน 3 ด้าน คือ แบบผู้นำ พิสัยของผู้นำ และความสามารถในการปรับแบบ ผู้นำ แบบผู้นำที่ได้เป็นแบบภาวะผู้นำที่มาจากกรรับรู้ตนเอง (Self perception) แต่ถ้ายึดค่านิยมของแบบภาวะผู้นำ หมายถึง “รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำมาใช้บ่อย ๆ เพื่อให้ผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้พฤติกรรมดังกล่าวเป็นทักษะที่มาจากมุมมองของผู้อื่น” เนื่องจากพฤติกรรมเหล่านั้นได้ถูกพัฒนาขึ้นในตัวผู้นำอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเวลาจนผู้อื่นมองเห็นพฤติกรรมนั้น และยอมรับ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การวัดภาวะผู้นำสามารถวัดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 1 ตัวอย่างแบบทดสอบผู้นำและการปรับตัวของผู้นำ หรือ LASI ของศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ
แห่งมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตอร์ท สหรัฐอเมริกา

สถานการณ์ (Situations)	การกระทำที่เลือก (Alternative action)
1. ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติตามคำขอร้องที่เป็นมิตรของท่านสนใจ แต่เรื่องสวัสดิการของตนเองทำให้ผลงานลดลง	<ol style="list-style-type: none"> เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ พร้อมอยู่ร่วมเพื่ออภิปรายเสมอแต่ไม่กดดัน พูดกับผู้ใต้บังคับบัญชา และกำหนดเป้าหมาย ตั้งใจที่จะไม่เข้าแทรกแซง
2. ผลงานของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด ท่านบอกให้ทุกคนระมัดระวังในเรื่องความ รับผิดชอบและมาตรฐานงานที่ต้องปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> แสดงความเป็นมิตรแต่คอยบอกให้ทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบและมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ ใช้วิธีการต่าง ๆ โดยไม่กำหนด ทำทุกอย่างเพื่อให้กลุ่มรู้สึกว่าคุณ

- มีความสำคัญและมีส่วนร่วม
4. ย้ำความจำเป็นต้องกำหนดเส้นตายของงานที่ต้องสำเร็จ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ตามปกติ จะมีความรับผิดชอบงานได้ แต่ต่อมา ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและ มาตรฐานงานที่ท่านกำหนดขึ้นใหม่
1. ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงาน แต่จะไม่บังคับ
2. กำหนดมาตรฐานและวิธีพิเศษเสียใหม่
3. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยไม่ใช้วิธีกดดัน
4. รับคำแนะนำของกลุ่ม แต่ดูแลให้งานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 242 ; อ้างอิงจาก Hersey & Blanchard. 1996. **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources.**

การวัดค่าการรับรู้ผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้เครื่องมือ แบบทดสอบ LASI Subordinate โดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบ เพื่อลงความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนนั้น จะต้องดำเนินการเป็นเรื่องลับสุดยอด โดยตัวผู้บังคับบัญชาต้องไม่ทราบว่า ใครเป็นผู้ตอบ ตอบเมื่อไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตอบมีความอิสระ และสะดวกใจที่จะตอบ โดยไม่เกรงผลกระทบกับตน และการที่ผู้บังคับบัญชาเองไม่ทราบว่าตนกำลังถูกประเมินพฤติกรรมด้วยนั้น ยิ่งเป็นผลดีต่อคำตอบที่ได้ออกมา ซึ่งในขั้นนี้ควรทำโดยบุคคลที่สามและใช้วิธีการส่ง - รับ แบบสอบถามทางไปรษณีย์จะเป็นการดีที่สุด รวมทั้งในขั้นการวิเคราะห์ผลด้วย นอกจากนี้ยังใช้วิธีและกระบวนการแบบเดียวกันในการให้บุคคลอื่น เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ตอบ

จากเอกสารเกี่ยวกับการรับรู้ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การรับรู้เกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของผู้รับรู้ และคุณลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมของผู้รับรู้ และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถวัดได้โดยการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครูในโรงเรียน

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School – based management หรือ SBM นั้น เป็นรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Cheng. 1996 : 43 ; Devos al. 1998 : 70) ในภาษาไทยยังไม่มีการบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School – based management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM แต่ได้พบว่า เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541 : 95) ได้เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2541 ต่อมา อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 9) ได้ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี พ.ศ. 2543 สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” หรือ SBM เนื่องจากมีความหมายตรงกับคำศัพท์เดิมในภาษาอังกฤษมากที่สุดและเป็นคำที่นักวิชาการรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษานิยมใช้มากที่สุด

เดวิด (David. 1996 : 4 – 5) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เซ็ง (Cheng. 1996 : 44) ยังเสริมว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทน คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แคนเวล (ถวิล มาตรการเยี่ยม. 2544 : 41 ; อ้างอิงจาก Cadwell. 1988. **The self- management school.**) ได้ให้ความหมาย โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการเอาไว้ว่า เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร (ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เวลา และงบประมาณ) เป็นกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจทางการเมือง และให้เกิดการ

ตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นของรัฐในขณะเดียวกัน โรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ข - ค) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็น กลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความหมายว่า การใช้โรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษาหรือการใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการที่โรงเรียน ตามที่ท่านศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้เคยเสนอไว้ในการสัมมนาเรื่อง การบริการจัดการที่สถานศึกษาก็คือความ ร่ำรวยของคำในภาษาไทยที่มีไว้ให้เลือกใช้ตามอรรถสเจ้าของภาษา นักการศึกษาหลายคนได้ให้ คำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไว้ดังนี้ มาเรน และแครง (เสวานิตย์ ชัยมุสิก. 2544 : 2-3 ; อ้างอิงจาก Malen & Krang. 1990. **The school administrator.**) ได้ให้ความหมายของ SBM ไว้ว่า เป็นวิธีการบริหารโดยการ กระจายอำนาจ (Decentralization) ไปสู่โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่ควรให้ ความเชื่อถือ และได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อการกระตุ้นและพัฒนาที่ ยั่งยืน

ยูวดี ศันสนิยรัตน์ (2544 : 81) กล่าวว่า กว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมา มีหลาย ประเทศที่หันมาใช้การบริหารจัดการที่สถานศึกษา เพื่อกระจายอำนาจในการปฏิรูปการศึกษา แต่มี วิธีดำเนินการและจุดเน้นที่ต่างกัน ดังนั้น จึงมีการเรียกชื่อต่างกันไป เช่น ในประเทศ สหรัฐอเมริกา เรียกว่า School based management (SBM) Site based management (SBM) , Shared decision making (SDM), School based decision making (SBDM), สอดกงจะใช้ชื่อว่า School management initiative (SMI) ของอังกฤษและเวลส์เรียก Local management of school (LMS ส่วน Self management school หรือ School governance เป็นแนวคิดของออสเตรเลีย School based shared decision making ใช้ในนิวซีแลนด์

ถึงแม้ว่าจะมีมุมมองในกระบวนการที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า หลักการเบื้องต้น คือ การถ่ายโอนอำนาจของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน เพื่อให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความหมายและทำให้เกิดการตัดสินใจในส่วนที่ที่มีผลกระทบต่อชุมชนของเขาตามแนวคิดของกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสภาพของชุมชน

จากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน โดยอาศัยความร่วมมือของชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งนับว่าเป็นการศึกษาของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

2.2 ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 11-13) กล่าวว่า ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องยิ่งขึ้นในระหว่าง ปี ค.ศ. 1960 - 1979 ในวงการศึกษาระดับสหรัฐอเมริกา ได้แสวงหานวัตกรรมและวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน และในการปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ได้มีการปรับหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาการศึกษา พบว่า การพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอน ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น

นอกจากแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาแล้ว ยังเกิดกระแสเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared – decision making movement) ขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน และในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรกแล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก (Caldwell. 1990 : 5 ; citing Mohrman & Wohlstectter. 1994. **School – based management : Organizing for high performance.** p. 13 – 14) เฉพาะในสหรัฐอเมริกา มีการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM มี 44 มลรัฐ ในปี ค.ศ. 1993 (Herman and Herman. 1993 : 5 – 6) ในปัจจุบันมีการบริหารแบบ SBM เกือบครบทุกมลรัฐ แต่ไม่ครอบคลุมทุกเขตการศึกษา (School districts)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาแล้ว ยังเกิดกระแสเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรกแล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก

2.3 หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด (David. 1989 : 45 – 53) กล่าวถึง แนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสิ่งที่ดี ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูป ไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันตัดสินใจในการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154 – 156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลาง ไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งผู้ปกครอง ครู ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรักความเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return power to people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย โดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยหน่วยงานส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self - management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็แนวทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) หน่วยงานส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา

2.4 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของ โรงเรียน การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการ โรงเรียนจะประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียนจากการศึกษาแบบ(Forms) ของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า มีแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control school council) รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control SBM) รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก (Community control SBM) และรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional / community control SBM) สำคัญสำคัญของแต่ละรูปแบบมีดังต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 40 - 44)

รูปแบบที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control SBM) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอ คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมิบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียน นั่นเอง

รูปแบบที่ 2 มีครูเป็นหลัก (Professional control SBM) การบริหารตามแนวนี้นักเรียนและผู้ปกครองจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน การจัดคณะกรรมการแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

รูปแบบที่ 3 ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

รูปแบบที่ 4 ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional / community control school control) แนวคิดของคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ มีความเชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่ด้วยกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของ ผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุมชนจะมีเท่า ๆ กันใน คณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (Office of the National Education Commission. 1999 : 17-18) กล่าวว่า คณะกรรมการโรงเรียนตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “School board” เป็นคณะกรรมการโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community control school board) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน (ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ) มากที่สุด

ยูวดี สันสนิยรัตน์ (2544 : 81) ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่สถานศึกษาไว้ 4 รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันตามมิติต่าง ๆ และสะท้อนความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบประชาธิปไตย เป็นการบริการที่ให้นักลากรใน สถานศึกษาทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นรูปแบบที่ได้รับการสนับสนุนจาก สหภาพครูในสหรัฐอเมริกา

รูปแบบที่ 2 การบริหารที่ครูใหญ่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นรูปแบบที่อาศัยการปรึกษาหารือกับ บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของครูใหญ่และ ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครอง โดยทั่วไปคณะผู้ปกครองจะมาจากกร เลือกลงเพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ในบางกรณีการบริหารตามรูปแบบนี้อาจ ปรับให้คล้ายกับการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ (Charter schools)

รูปแบบที่ 4 การบริหารโดยคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษาที่มีอำนาจ ดำเนินงานที่จำกัด แต่มีอิทธิพลต่อพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษานั้น เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะทาง การตัดสินใจในเรื่องค่าใช้จ่ายที่ส่งมาจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา เป็นต้น

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการข้างต้นมีรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกัน เช่น รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก

สำหรับประเทศไทยคณะกรรมการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็น คณะกรรมการโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลักโดยมีส่วนร่วมคณะกรรมการที่มาจากชุมชนมากที่สุด

2.5 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เฮร์แมน และเฮร์แมน (Herman & Herman. 1992 : 261 – 263)

กล่าวว่า การนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริการไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวมดังนี้ คือ เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้นเป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณ โดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษาชุมชนมีส่วนร่วม และมีสิทธิ์ในการบริหารและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา การบริหารและการตัดสินใจ ทำด้วย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา คือ

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา
2. สร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนและชุมชน
3. สร้างความคิดริเริ่มให้กับโรงเรียนในการจัดการศึกษา
4. เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสูงขึ้น อันจะส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสูงขึ้น
5. ขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรในโรงเรียนสูงขึ้น
6. การบริหารโรงเรียนเป็นไปด้วยความโปร่งใส และตรวจสอบได้

2.6 ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 46) กล่าวว่า จากการศึกษาของ วอลสตีเตอร์ (Wohlstetter) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และ ออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีการปรับ โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ที่แท้จริง (Real authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น โอนเดน และ วอลสตีเตอร์ (Odden & Wohlstetter) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียตอนใต้ (Southern California) ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่า มีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานล้มเหลว ปรากฏจากการศึกษาของวอลสตีเตอร์ ซึ่งศึกษาถึงสาเหตุของความล้มเหลวในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า มีการใช้แต่เพียงรูปแบบไม่ใช่กระบวนการ ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาดหรือจำกัดไว้แต่ที่คณะกรรมการโรงเรียนและกระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงคงดำเนินไปเช่นเดิม

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544 : 76) กล่าวว่า ความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จะมีส่วนช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาดำเนินไปด้วยดีตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้การบริหารสถานศึกษาแบบ SBM ประสบผลสำเร็จ พอสรุปได้ดังนี้ หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาต้องเปลี่ยนบทบาทในการทำหน้าที่การกำหนดนโยบายและแผนสถานศึกษาต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากเดิมคอยรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงมาเป็นบริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพมีภาวะ ผู้นำ มีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการศึกษา ครูพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพและผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจบทบาทของการมีส่วนร่วม

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้นั้นควรจะเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน โดยทั้งนี้ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะบุคคลดังกล่าวที่จะใช้แผนยุทธศาสตร์ หรือวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพการบริหารงานในแต่ละพื้นที่

ทั้งนี้กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ที่สำคัญในการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารงานนั้น ควรเกิดจากการบริหารงานทั้งระบบ ความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่มุ่งเน้นภาพสำเร็จที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเดิมไปสู่การพัฒนางานที่เป็นระบบ และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการกระจายอำนาจ

กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นวิธีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ทางการศึกษา นักการศึกษาหลายคน เช่น เสวานิตซ์ ชัยมุสิก (2544 : 10 – 12) ให้ความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร จากส่วนกลางลงสู่หน่วยงานเครือข่ายในลักษณะที่มีขอบข่ายของความรับผิดชอบทั้งหมด หรือจำกัดในรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การแยกอำนาจ (Deconcentration) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบภาระงาน อำนาจการบริหารเพียงบางส่วน จากส่วนกลางลงสู่เครือข่ายระดับล่าง ยึดนโยบายและแผนงานและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง สามารถปรับวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขของท้องถิ่นได้

2. การมอบอำนาจ (Delegation) การแต่งตั้งผู้ทำกรแทน เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเชิงบริหารจัดการในงานเฉพาะกิจ ที่ไม่ได้เป็นงานประจำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ความรับผิดชอบสูงสุดจะยังคงอยู่ที่หน่วยงาน

3. การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) การแต่งตั้งโดยถือเป็นอำนาจตกทอด เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานย่อยของรัฐบาล และมอบอำนาจให้ดำเนินงานด้วยตนเองอย่างอิสระ แต่อยู่ภายใต้การดูแลควบคุมของหน่วยงานกลาง

4. การโอนอำนาจให้เอกชน (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับองค์กรเอกชนแทนรัฐบาลโดยสิ้นเชิง

ในภาคการศึกษา การกระจายอำนาจจะเป็นแบบการถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) ซึ่งจะให้ความหมายของการบริหารจัดการตนเอง (Selfmanaging schools) โดยถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้ ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านอำนาจหน้าที่ ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านบุคลากร ด้านเวลาและด้านการเงิน

การดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ โรงเรียนจะต้องจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) หรือแผนแม่บท (Master plan) หรือแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน (School improvement plan) หรือ “ธรรมนูญสถานศึกษา” (School charter) ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทที่ระบุวิสัยทัศน์และยุทธวิธีการดำเนินงานรวมทั้งทิศทางของการเดินไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน

จากทัศนะของนักวิชาการข้างต้น ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการกระจายอำนาจนั้นเป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การดำเนินงานตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการส่วนกลางให้โรงเรียน โดยดำเนินการไปตามแนวทางที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ไปสู่เป้าหมายหรือภาพความสำเร็จร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการบริหาร โรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมีสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำแนกได้ 4 หัวข้อ คือ ความ

เป็นมา หลักการ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบ โดยแต่ละหัวข้อมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2544 : 8- 12) กล่าวว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานพัฒนาคุณภาพการศึกษานี้ เป็นแนวทางดำเนินการใช้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management = TQM) และเป็นไปตามแนวการบริหารซึ่งระบุในบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกระทรวงศึกษาธิการได้มีการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการในลักษณะนี้ขึ้น เรียกว่า “ระบบบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ” โดยมีความเป็นมา หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ ระบบ และแนวทางการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ความเป็นมา แนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล มีความสอดคล้องกันและมุ่งสู่เป้าหมาย คือ “คุณภาพการศึกษา” โดยเน้นการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติให้มีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุดและสถานศึกษาต้องจัดให้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้ปัจจัยองค์รวมที่ส่งผลต่อ การปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งถือผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด



ภาพประกอบ 2 กระบวนการหรือขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่า การบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนจะมีคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และส่งเสริม โดยมีผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการโรงเรียนเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ บังคับบัญชาครูและบุคลากรในโรงเรียนให้จัดการศึกษาเป็นไปตามหลักสูตรนโยบายและเกณฑ์ที่กำหนดผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียน

ขั้นตอนการบริหารงานแต่ละเรื่องควรสิ้นสุดหรือเบ็ดเสร็จในโรงเรียน ทั้งการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป (ดิเรก วรรณเสียร. 2544 : 2)

2.8 ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการกระจายอำนาจ

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกแบ่งส่วนงานได้ในหลายวิธีหรือหลายด้าน ดังจะเห็นได้จากการทบทวนบริบททั่วไปของขอบข่ายอำนาจหน้าที่จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนักวิชาการและองค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาได้มีการจัดแบ่งแตกต่างกันไปในหลายลักษณะตามสภาพและเหตุผลต่าง ๆ

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่พึงมีจากการพิจารณาโดยใช้แนวทางจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 สรุปได้ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” สรุปได้ดังนี้

อำนาจหน้าที่ด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องมือชี้วัด

ที่สำคัญถึงความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 6) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งได้แก่ งานหลักสูตร การจัดแผนการเรียน การจัดการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียน การสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การวัดและประเมินผลการเรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียน การสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานส่งเสริมการสอน งานวัดและประเมินผล งาน ห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน งานประชุมอบรมทางวิชาการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานวิชาการ คือ การจัดการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการ มีผู้แบ่งขอบข่ายอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 18 – 19) ได้จัดแบ่งขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการไว้หลายประการด้วยกัน คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ การจัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้หลักสูตร ให้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของครู
2. งานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดให้มีการอบรม สาธิต การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์กับเพื่อนครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีสอนแบบใหม่ ๆ
3. งานสื่อการเรียนการสอน ได้แก่ จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอน ตามที่หลักสูตรกำหนดให้ครบถ้วนทุกกลุ่มประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ใช้อุปกรณ์การสอนให้

ตรงกับ จุดประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมของนักเรียน นอกจากนี้ยังสามารถเลือกใช้สื่อที่อยู่รอบตัวมาใช้ประโยชน์ เช่น วิทยุโรงเรียน เป็นต้น

4. งานวัดผลและประเมินผล ได้แก่ จัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดทำธนาคารข้อสอบ มีการตรวจสอบการจัดทำสมุดประจำชั้น และสมุดประจำตัวนักเรียนของครูทุกคนให้ถูกต้อง

5. งานห้องสมุด ได้แก่ จัดทำและจัดหาเอกสาร หนังสือ ที่ใช้ในการค้นคว้าหาความรู้ สำหรับครูและนักเรียนให้เพียงพอ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

6. งานนิเทศการศึกษา ได้แก่ การจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน

7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติงานวิชาการล่วงหน้าอย่างมีขั้นตอน ใ้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงาน และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

8. งานส่งเสริมการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การแข่งขันตอบปัญหา การแสดงละคร ดนตรี กีฬา ตลอดจนเรื่องการสอนซ่อมเสริม

9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดให้มีการประชุมครูในโอกาสต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ และประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียน การสอน เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 15 - 16) ได้จัดทำร่าง การกระจายอำนาจจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านบริหารหลักสูตรและวิชาการ พิจารณาได้ดังนี้

1. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพท้องถิ่นทั้งในระบบโรงเรียน และนอกโรงเรียน
2. จัดทำโครงการสอน แผนการสอนและคู่มือประมวลการเรียนการสอน
3. พัฒนาสื่อการเรียนการสอน
4. พัฒนาหลักสูตรวิชาแกนแต่ละกลุ่มวิชา ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น
5. คัดเลือกหนังสือ แบบเรียน ที่กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้ใช้ในสถานศึกษา โดยเฉพาะวิชาที่เกี่ยวกับหลักสูตรวิชาชีพของท้องถิ่น
6. จัดทำตำราเรียนวิชาชีพที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร

7. เป็นกรรมการคัดเลือกและกำหนดแบบเรียนวิชาแกน
8. กำหนดคาบเวลาเรียนตามเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับวิชาแกน
9. ออกหลักฐานทางวิชาการ
10. กำหนดวัน ปิด – เปิด ภาคเรียนของสถานศึกษา
11. เทียบโอนรายวิชาเรียนกับประสบการณ์เดิมของผู้เรียน ทั้งวิชาชีพและวิชาเลือก
12. จัดหาวิทยากร และแหล่งประกอบการฝึกงาน
13. จัดทำทะเบียนวัดผล และประเมินผลนักเรียน / นักศึกษา
14. วัดผลและประเมินผลการสอนของนักเรียน / นักศึกษาแต่ละภาคเรียน
15. อนุมัติการจบการศึกษา

โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ อนุญาตการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่สถานศึกษาดำเนินการ รวมทั้งอนุมัติการวัดผลและประเมินผลการเรียน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา แล้วรายงานให้หน่วยเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับในสังกัดกรมนั้น ๆ เพื่อทราบ

จ๊ะพันท์ เดมะ (2542 : 65-66) กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตเมืองของประเทศสหพันธรัฐมาเลเซียไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนและบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตรการศึกษา และนโยบายพิเศษอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น

1. จัดทำจุดมุ่งหมายและเป้าหมายการบริหารประจำโรงเรียน
2. กำหนดรายวิชาเลือกที่หลักสูตรเปิดโอกาสให้ทางโรงเรียนเลือกตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน
3. วางแผนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ชั้นเรียน รายวิชา และนักเรียนรายกลุ่มหรือรายบุคคลแล้วแต่กรณี
4. สรรหาปัจจัยทางการเรียนการสอน และสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของหลักสูตร
5. บริหารกิจกรรมการวัดและประเมินผลการเรียนในโรงเรียน
6. วิเคราะห์ผลการเรียน เพื่อการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียน
7. กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 17 – 19) กล่าวว่า ขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเพื่อการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดงานดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำ ปฏิทินการศึกษา การรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอน เป็นการจดยรายละเอียดในวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะ สอนในแต่ละคาบของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอน เป็นหลัก

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนิน ไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียนเป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องคำนึงถึงความพร้อมของ สถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้ แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้า วิทยาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนศึกษา รู้จัก นำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริงได้ ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและ อาชีพนั้นๆ เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดการบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ งานดังต่อไปนี้

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษาของนักเรียน เน้น เครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนได้ศึกษาและค้นคว้า

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือ แนะนำครูให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

กรมสามัญศึกษา (2540 : 5) ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้แบ่ง สาระสำคัญของงานวิชาการออกเป็นดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติที่ เกี่ยวกับงานวิชาการ การทำแผนงานวิชาการ

2. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มการ เรียน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอนตามตาราง การจัดครูสอนแทน การนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

3. การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำ การใช้ การปรับปรุงแผนการสอน รายวิชา การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน

4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมนักเรียนตาม หลักสูตร การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ จำนวนครูที่ผ่านการฝึกอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน และการส่งเสริมการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการ เรียนการสอน

5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ได้แก่ การดำเนินการ วัดผลและประเมินผลการเรียน การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลผลการเรียน การจัดให้มี เอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน การดำเนินการเกี่ยวกับ หลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน

6. การประเมินผลการจัดงานวิชาการ ได้แก่ การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

สรุป อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านวิชาการ

1. งานแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอนและคู่มือ ประมวลการเรียนการสอน จัดทำข้อมูลสถิตินักเรียน จัดทำนำเสนอนโยบายแนวการจัดการศึกษา ของ สถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงานและหรือธรรมนูญโรงเรียน (School charter) จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และอื่น ๆ

2. งานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดบริการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ (มาตรา 10) ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตามที่เห็นสมควร โดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติ และความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ (มาตรา 15) กำหนดคาบเวลาเรียนตามเกณฑ์ขั้นต่ำ กำหนดวัน ปิด - เปิดภาคเรียนของสถานศึกษา จัดตารางสอน จัดชั้นเรียน จัดครูเข้าสอน จัดสอนซ่อมเสริม และอื่น ๆ

3. งานการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ จัดทำและพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่น (มาตรา 27 วรรค 2) เทียบโอนผลการเรียน (มาตรา 15 วรรคท้าย) จัดทำ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานของ หน่วยงานต้นสังกัด แนวการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (มาตรา 30) จัดประชุมอบรม สัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้สอนทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา (มาตรา 30) จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และให้บริการแก่ครู คัดเลือกหนังสือแบบเรียนที่กระทรวงฯ หรือเขตพื้นที่ได้อนุมัติให้ใช้ใน สถานศึกษา อนุมัติให้ใช้หนังสือแบบเรียนเกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือ พัฒนาขึ้น จัดทำตำราเรียนในรายวิชาที่สถานศึกษาเป็น ผู้จัดทำหลักสูตร จัดหาวิทยากรและ แหล่งประกอบการฝึกงาน จัดบริการห้องสมุด และสถานที่อ่านหนังสืออื่น ๆ นอกเหนือจาก ห้องสมุด จัดมุมค้นคว้าศึกษาในห้องเรียน จัดห้องวิชาการสำหรับการค้นคว้าของครูและอื่น ๆ

4. งานการวัดและประเมินผล ได้แก่ จัดการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน โดย พิจารณาจากพัฒนาการของนักเรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วม กิจกรรมและทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน (มาตรา 26) ดำเนินการให้มีการ ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (มาตรา 48) อันได้แก่ การประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของ สถานศึกษานั้นเอง อนุมัติการจบการศึกษา ออกหลักฐานทางวิชาการ จัดทำทะเบียนวัดผล ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และอื่น ๆ

5. งานอื่น ๆ ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับงานทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมิน คุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ ทำ การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา (มาตรา 50) ประสาน ส่งเสริมและดำเนินการ เกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน (มาตรา 12) รณรงค์ให้เด็กทุกคนใน

พื้นที่บริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา 10) นำเสนอการแต่งตั้งกรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ (ถ้ามี)

อำนาจหน้าที่ด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มีผู้กล่าวถึงความหมายและขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 19) กล่าวว่า งบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลการดำเนินงานได้อีกด้วย

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่หรือภารกิจของการบริหารงบประมาณ มีผู้กล่าวไว้หลายประการด้วยกัน คือ

กระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 17 - 18) ได้จัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านบริหารการเงินและพัสดุ ดังนี้

1. จัดทำแผนการใช้จ่าย
2. เก็บรักษาเงิน
3. จัดซื้อจัดจ้างตามแผนการใช้จ่ายเงิน
4. ควบคุมและตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง

ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารการเงินและพัสดุได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เก็บรักษาเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณได้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่
2. เลือกระเบียบการฝากเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณ
3. ใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณ
4. เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์
5. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์
6. แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
7. แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง
8. แต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้าง
9. แต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ
10. สั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์
11. สั่งทำลายเอกสารที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน

ทั้งนี้ให้รายงานไปยังหน่วยเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับในสังกัดกรมนั้น เพื่อทราบ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 103) กล่าวว่า โดยทั่วไปขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

1. งานงบประมาณ ได้แก่
 - 1.1 การจัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการใช้จ่าย
 - 1.2 การพิจารณาอนุมัติแผนการใช้จ่ายเงิน
 - 1.3 การบริหารงบประมาณ
 - 1.4 การติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ
2. งานพัสดุ ได้แก่
 - 2.1 การจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 2.2 การตรวจรับพัสดุหรืองานจ้าง
 - 2.3 การจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์
3. งานการเงินและบัญชี ได้แก่
 - 3.1 การรับเงิน การจ่ายเงิน
 - 3.2 การเก็บรักษาเงิน
 - 3.3 การจัดทำบัญชีและจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี
 - 3.4 การตรวจสอบภายใน

จากเอกสารและงานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษานั้นมีจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านงบประมาณ ดังนี้

1. งานบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ การจัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน ศึกษานำเสนอเพื่อขออนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาบริหารงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามและรายงานผลการใช้งบประมาณ การจัดทำแผนบัญชี การใช้จ่ายเงิน ตรวจสอบภายใน เก็บรักษาเงิน ตรวจสอบภายใน เก็บรักษาเงิน การเลือกประเภทการฝากเงิน การเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ รายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาจากการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด (มาตรา 59 วรรค 4) อื่น ๆ

2. งานพัสดุ ครุภัณฑ์ ได้แก่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ จัดซื้อ จัดจ้าง ตามแผนการใช้จ่ายเงิน มีอำนาจในการสั่งซื้อ จัดจ้างเพิ่มขึ้น แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้าง แต่งการกรรมการตรวจรับพัสดุ สั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ สั่งทำลายเอกสารที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา จัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์อื่น ๆ

3. งานด้านอื่น ๆ ได้แก่ การดำเนินการด้านกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (ระดับ ม.ปลาย) ระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนและสังคม เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (มาตรา 58) อื่น ๆ

อำนาจหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและปฏิบัติได้ยาก ดังนั้น จึงต้องแสวงหาคนดีมีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานได้อย่างดีที่สุด ซึ่งนักวิชาการได้อธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเขวี่ (2534 : 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการเลือกปฏิบัติงาน ในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ การปฏิสัมพันธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร การประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะงานการดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียน

ขอข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล มีผู้พิจารณาไว้ในหลายประการด้วยกัน ดังนี้

บีช (Beach. 1980 : 52 – 58) กล่าวว่า ขอข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลแบ่งออกได้ดังนี้

1. การจ้างงาน
2. การโยกย้าย การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการให้ออกจากงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน
5. การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพและความปลอดภัย
6. วินัยและการให้ออกจากงาน
7. แรงงานสัมพันธ์
8. ผลประโยชน์เกื้อกูลและบริการ
9. การวางแผนองค์กร
10. การพัฒนาองค์กร
11. การวางแผนงานบุคคล
12. ความเสมอภาคในการทำงาน
13. การวิจัยด้านบุคลากร
14. ระบบข้อมูลสารสนเทศบุคลากร

ภิญโญ สาร (2526 : 268 – 269) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีขอข่ายภารกิจโดยละเอียดดังนี้

1. การวางแผนนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลเพื่อให้งานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้
3. การวางโครงการของงานต่างๆ ใ้บุคคลปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่ง
5. การจัดลำดับการบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน
6. การดำเนินงานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก

8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศครูใหม่หรือรับย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานครูใหม่ดังกล่าว
10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
11. การโอนและการย้าย
12. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
14. การพิจารณาดีความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นเมื่อพ้นจากงาน
21. การวิจัยและค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคคล

เสนอ ตีเข่า (2534 : 24 + 30) กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล
พิจารณาได้ใน 2 ส่วน คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ การเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านบุคคล
การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารคนแก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร การให้บริการเกี่ยวกับงานบุคคล
และการควบคุมการบริหารหรือการปฏิบัติงานทางด้านบุคคล

2. หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่

- 2.1 การวางแผนกำลังคน
- 2.2 การจ้างงาน เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เป็นต้น
- 2.3 การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน
- 2.4 การอบรมและพัฒนา
- 2.5 การบริหารค่าตอบแทน
- 2.6 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- 2.7 ประโยชน์และบริการพนักงาน
- 2.8 การรักษาระเบียบวินัย
- 2.9 แรงงานสัมพันธ์

2.10 การวางแผนจัดองค์กร

2.11 การวิจัยงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 13) ได้จัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ในด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. วางแผนอัตรากำลัง
2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากร
3. จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร
4. พัฒนาบุคลากร
5. พิจารณาความดีความชอบและให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน
6. เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
7. ส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวิชาการ
8. ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร

โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ พิจารณาความดีความชอบ ดำเนินการทางวินัยที่ลงโทษไม่ร้ายแรงและอนุญาตการลาของบุคลากรในสถานศึกษา แล้วรายงานให้หน่วยเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับในสังกัดกรมนั้น ๆ เพื่อทราบ

จากเอกสารและงานวิจัย จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลมีเป็นจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

สรุป อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วางแผนอัตรากำลัง สรรหาบุคลากร บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร พัฒนาบุคลากร พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่สถานศึกษา ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ อนุญาตการลา ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ของบุคลากรในสถานศึกษา อนุญาตการลาไปเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษานในประเทศ อนุญาตการลาศึกษาต่อในประเทศ พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร การจัดองค์กรในสถานศึกษา พิจารณาให้เห็นและนำเสนอเกี่ยวกับการโอนย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพตามที่ได้รับมอบหมาย จัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านบุคลากร

ของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 50)

ส่วนอำนาจหน้าที่การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษามีภารกิจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการในหลายด้าน เช่น ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านกิจกรรมนักเรียน ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านโรงเรียนกับชุมชน การจัดโรงเรียน งานสารบรรณ ฯลฯ

ภารกิจหน้าที่ในแต่ละด้านย่อมมีลักษณะเฉพาะตามการแบ่งส่วนงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตามในบางกรณีมีภารกิจหน้าที่ในด้านย่อย ๆ ที่แตกต่างกันอยู่หลายด้าน ดังนั้น จึงมีการรวมภารกิจหน้าที่ในด้านย่อย ๆ เหล่านั้นเข้ามาอยู่ด้วยกัน และกลายเป็นภารกิจหน้าที่ใหม่ขึ้นมาซึ่งไม่สามารถระบุให้เด่นชัดว่าเป็นด้านใด ดังเช่น ด้านวิชาการ เป็นต้น และภารกิจหน้าที่ในด้านใหม่นี้ก็เป็น “การบริหารทั่วไป” หรืออีกกรณีหนึ่งก็อาจจะรวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อย ๆ และ “ไม่รู้จะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักด้านใดได้” ก็นำมารวมเอาด้วยกันกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไป เป็นต้น

จากการตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน พบว่า งานการบริหารทั่วไปของโรงเรียนจะรวมงานในด้านต่าง ๆ เข้ามาไว้ด้วยกันมากบ้าง น้อยบ้าง แล้วแต่มุมมองและเหตุผลของนักวิชาการแต่ละคน และมักจะเรียกชื่องานในกลุ่มนี้ต่าง ๆ กัน เช่น การบริหารงาน ชุกรการทั่วไป การบริหารงานชุกรการ การบริหารงานด้านชุกรการ หรือในบางกรณีก็เรียกชื่องานด้านย่อย ๆ เรียงต่อกัน ทำให้มีชื่อยาว เช่น งานบริหารงานชุกรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการ เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารทั่วไปไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 325) กล่าวว่า การบริหารงานด้านชุกรการเป็นก็บริการหน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้แล้ว โดยเหตุนี้เองเราจึงมักจะแปลไปว่างานบริหารของสถาบันก็คืองานชุกรการนี้เอง จนบางครั้งเราเรียกผู้ช่วยครูใหญ่ที่ควบคุมงานชุกรการว่า ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหาร

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์ (2529 : 115) กล่าวว่า งานบริหารชุกรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการ เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการมีส่วนสัมพันธ์กับงานด้านนี้เป็นอันมาก

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลัก แต่ก็มี ความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในการให้บริการแก่หน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถ ดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้

สำหรับขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของงานบริหารทั่วไป มีผู้เสนอภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526 : 340 – 360) กล่าวว่า การบริหารงานธุรการโรงเรียนควรจะ เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. งานธุรการโรงเรียน ได้แก่
 - 1.1 การจัดการโรงเรียน (Organizing school)
 - 1.2 กิจการนักเรียน
 - 1.3 บุคลากร
 - 1.4 หลักสูตร แบบเรียน และอุปกรณ์อย่างอื่นที่เกี่ยวกับการสอน
 - 1.5 กิจกรรมต่าง ๆ
 - 1.6 งานธุรการ

2. งานสารบรรณ เป็นงานที่เกี่ยวกับหนังสือ นับตั้งแต่การคิด ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา รับ บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ ตอบ เก็บเข้าที่ และค้นหา

3. การจัดทำสำนักงานธุรการโรงเรียน
4. การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณของโรงเรียน
5. บริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
6. การเงินโรงเรียน
7. ทฤษฎีการเงินของโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 355 – 357) กล่าวว่า งานธุรการในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 9 ประเภท คือ

1. งานสารบรรณ
2. งานการเงิน ได้แก่ งานควบคุมเก็บรักษา จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายและ

หลักฐานการรับจ่ายเงิน

3. งานเกี่ยวกับการควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์

4. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ได้แก่ การตรวจดูความต้องการที่จะใช้เงิน ประเมินความต้องการออกเป็นตัวเลขใกล้เคียงความเป็นจริง ปรับประมาณการจ่ายเงินให้เข้ากับเงินที่มี ขออนุมัติใช้เงินตามงบประมาณที่จัดทำไว้ต่อผู้มีอำนาจตามลำดับ เป็นต้น

5. งานเกี่ยวกับการทะเบียนและการรายงานต่างๆ
6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่
7. งานเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
8. งานด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน
9. การบริหารงานบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับสอน

สุรพันธ์ ยนต์ทอง (2526 : 199 – 200) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วงานธุรการในโรงเรียนแบ่งออกได้เป็นหน่วยย่อย ดังนี้

1. งานสารบรรณ
2. งานทะเบียนและสถิติ
3. งานการเงินและพัสดุ
4. งานสวัสดิการครู อาจารย์ และคนงาน
5. งานวางแผนและโครงการ
6. งานด้านอาคารสถานที่
7. งานพยาบาลและสุขภาพ
8. งานประชาสัมพันธ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 4 – 13) ระบุถึงขอบข่ายของงานธุรการว่า ประกอบด้วย 4 งาน คือ

1. งานสารบรรณ ได้แก่ การผลิตหรือจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร การเก็บรักษาและการยืม การทำลายเอกสาร
2. งานทะเบียนและรายงาน ได้แก่ งานทะเบียนในโรงเรียน เช่น งานทะเบียนเกี่ยวกับนักเรียน งานทะเบียนเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน และงานทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน งาน การเสนอข้อมูลและรายงาน
3. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่
4. งานประชาสัมพันธ์

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 114) กล่าวว่า งานบริหารทั่วไปมีขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในหลายด้านด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการได้จัดแบ่งแตกต่างกัน

ไป มากบ้าง น้อยบ้าง โดยได้จัดแบ่งขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของงานบริหารทั่วไป ในสถานศึกษา ยึดตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้มีการกระจาย อำนาจด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยจัดการกิจหน้าที่ที่ไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่ หลักด้านอื่น ๆ ได้ (เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านงบประมาณ) ก็ นำมารวมเข้าด้วยกัน กลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่

1. งานธุรการและสารบรรณ
2. งานทะเบียนและรายงาน
3. งานอาคารสถานที่
4. งานกิจการนักเรียนและบริการต่าง ๆ
5. งานด้านชุมชนสัมพันธ์

จากเอกสารและงานวิจัยนี้จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารทั่วไปมี เป็นจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้สามารถสรุปให้ เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

1. งานธุรการและสารบรรณ ได้แก่ ผลิตและจัดทำเอกสาร การส่งและการรับ เอกสาร การเก็บรักษาและการยืม การทำลายเอกสาร การออกกระเบื้อง ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของ สถานศึกษา การประชุมครู และงานอื่น ๆ
2. งานทะเบียน สถิติและรายงาน ได้แก่ จัดทำทะเบียนสถิติครูและลูกจ้าง รายงาน ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นระยะ ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รายงาน ข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือกิจการต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชน เก็บ รักษาข้อมูล ต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอื่น ๆ
3. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานวางแผนบริเวณสถานศึกษา ปรับปรุงบริเวณสถานศึกษา กำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารสถานที่ และห้องเรียน กำหนดมาตรการป้องกันอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ และอุบัติเหตุอื่น ๆ รักษาความปลอดภัย จัดทำ ทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ ส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกันทำความสะอาด ห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษาอื่น ๆ
4. งานกิจการนักเรียนและบริการต่าง ๆ ได้แก่ ควบคุมดูแลความประพฤติและ ระเบียบวินัย แนะนำด้านการศึกษาและอาชีพและให้คำปรึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

บริการอาหารกลางวัน บริการด้านสุขภาพ นำนักเรียน / นักศึกษาไปทัศนศึกษานอกสถานที่
ประสานงานกับ ผู้ปกครอง / นักศึกษา จัดหาทุนการศึกษา จัดพาหนะรับส่งนักเรียน (ถ้ามี)
บริการด้านกีฬาและแหล่งพักผ่อน เกณฑ์เด็กเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ กำหนดแผนชั้นเรียน
รับนักเรียนเข้าเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ปฐมนิเทศนักเรียนใหม่
จัดโครงการป้องกัน สารเสพติดในสถานศึกษาอื่น ๆ

5. งานด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน
ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลป และ
วัฒนธรรมประเพณีโดยเฉพาะในท้องถิ่น ประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดทำและให้บริการข้อมูล
สารสนเทศของโรงเรียนแก่ชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสมาคมผู้ปกครองและครู
สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการการศึกษาของสถานศึกษา
จัดทำเอกสารสำคัญให้แก่ผู้อุปการะคุณต่อสถานศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ระดม
ความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา สำรวจแหล่งวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้าง
เครือข่ายในการจัดการศึกษา จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน สำรวจความต้องการด้านบริการ
การศึกษาของชุมชน เสริมสร้างศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนให้แพร่หลายยิ่งขึ้น และนำการศึกษา
เสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง จัดหรือประสานงานการจัดบริการด้านการอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่
ผู้ปกครอง และหรือชุมชนอื่น ๆ

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลโดยกำหนด
ขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนและเทคโนโลยี
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร
หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

- 2.1 การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการ
ดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.6 การบริหารบัญชี

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 การวางแผนอัตราค่าจ้างและกำหนดตำแหน่ง

3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.5 การออกจากราชการ

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

4.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2 งานเลขานุการ

4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ

4.8 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม

4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.10 การรับนักเรียน

4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตาม
 อัยยาศัย

4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.13 งานส่งเสริม งานกิจการนักเรียน

4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร

หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.17 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน

4.18 งานบริการสาธารณะ

4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

3. ขวัญกำลังใจ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ประกอบด้วย ความหมาย และความสำคัญของขวัญกำลังใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจหมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายของกลุ่ม

คำว่า ขวัญกำลังใจ (Morale) มีผู้เรียกต่างๆ กัน เช่น ขวัญ ขวัญกำลังใจ ขวัญและกำลังใจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจไว้หลายท่าน เช่น

แมนเดล (Lumsden. 2002 : 2 ; citing Mendel. 1987. **An Investigation of Factors That Influence Teacher Morale and Satisfaction with Work Conditions.**) กล่าวถึง ขวัญกำลังใจว่า เป็น ความนึกคิด อารมณ์ความรู้สึก สถานะของจิตใจ

วอชิงตัน และวัตสัน (Lumsden. 2002 : 2 ; citing Washington and Watson. 1976. **Positive Teacher Morale : The Principle's Responsibility.**) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงานว่า คือความรู้สึกของผู้ทำงานที่มีเกี่ยวกับงาน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ตนเองในหน่วยงาน

เบนท์เลย์ และเรมเพล (Lumsden. 2002 : 2 ; citing Bentley and Rempel. 1980. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.**) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ความสนใจ ความกระตือรือร้นทางวิชาชีพที่บุคคลแสดงออกมา เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ในสถานการณ์ที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คนเที่ยง (2542 : 368) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของผู้ร่วมงานที่มีแรงขับทางบวกที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ ตามคำสั่งในหน่วยงาน เกิดพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยเฉพาะมองเห็นเป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน จากการจินตนาการ อันเป็นการเสริมศักยภาพทางจิตใจของบุคคล อันจะนำไปสู่การทำงานให้สำเร็จ

อุดม อักษรนิตย์ (2542 : 158) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกนึกคิด ทศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลที่มุ่งหน้าปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 : 64) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537 : 143) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจ คือ สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพอใจในงานซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีผลต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จของงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 158) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญกำลังใจ จะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า คำว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายของกลุ่ม

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงานในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทรัพยากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหมด (สตี อนันต์พคุณ. 2542 : 63) นอกจากนี้การบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ มีหลักเกณฑ์การบริหารค่อนข้างพัฒนาไปในทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งได้มีการมุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงานมากขึ้น นักวิชาการชั้นนำได้พบแนวทางการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพว่า การบริหารงานอย่างเดียวไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้ ถ้าขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (บัญชา อึ้งสกุล. 2543 : 14 – 15)

ในการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันและทำงานด้วยความพึงพอใจ การที่บุคคลในองค์กรมีขวัญดีจะแสดงออกด้วยความศรัทธาและพอใจในการทำงานใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือ มีทัศนคติทำที่ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ดังนั้นขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนี้คือ (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 229)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์และความศรัทธาต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรบังเกิดผลในการปฏิบัติ
4. เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ก่อให้เกิดพลังร่วม
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร และก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

7. เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางใจ และศรัทธา ทำให้ทำงานอยู่กับองค์กร ได้นาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญกำลังใจ พอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้นการบริหารงานที่ดีจึงต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ดีต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรว่าดีหรือไม่ดีนั้นสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

เดวิส (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 163 ; อ้างอิงจาก Davis. 1962. **Human Relations at work.**) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กร และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี
5. สภาพการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อมีปัญหาสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดี

สมาน วีระกำแหง (2534 : 152 - 153) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้นำและผู้ตาม มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดองค์กรการและระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญดี

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ อากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

อุดม อักษรนิษฐ์ (2542 : 160) กล่าวไว้ดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่าต่อตนเอง ทำให้ ตนเองมีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี มีความสำคัญ เป็นงานที่ตรงตามที่ได้ศึกษามา ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

2. การนิเทศงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าผู้บริหารคำนึงถึงตน มีความยุติธรรม มีมารยาทดี ให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้ความปลอดภัย เป็นที่ปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้ ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

3. สภาพการปฏิบัติงาน สภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี

4. ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน

ธิดา พาหอม (2544 : 128-131) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้ คือ

1. บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารในองค์กร ขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีบทบาทเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น สมาชิกขององค์กรย่อมเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารนอกจากจะประสบผลสำเร็จจากการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมแล้ว ยังสามารถปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ดีด้วย

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ บุคคลที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมจะต้องมีความพึงพอใจในงาน ผู้นำที่ดีจึงควรหาวิธีให้บุคคลมีความรักความผูกพันในงานที่ตนเองทำอยู่ ด้วยการนิเทศงาน การเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเข้าใจ ความพอใจในแนวนโยบายการบริหารงาน แผนงาน การจัดองค์กร และการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน บุคคลจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การจัดองค์กร และการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

4. การตอบแทนการปฏิบัติงาน การตอบแทนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมยุติธรรม เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น ย่อมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงาน ในทางตรงข้ามการตอบแทนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเสียขวัญ

5. สภาพหรือบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน สภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ สะดวกสบาย มีเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอ มีส่วนสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สวัสดิการต่าง ๆ การได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมเป็นธรรม ช่วยให้สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี อันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

7. การได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การที่ผู้นำใช้คนไม่เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญ เนื่องจากทำให้เกิดความทุกข์ ทำงานไม่ได้ผล

8. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ที่ดี และการแสดงความชื่นชม ทั้งในกลุ่มใหญ่และในกลุ่มย่อย มีการเสริมแรง และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีการแสดงความชื่นชมต่อความสามารถและความสำเร็จ

9. กิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ ที่บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติร่วมกันได้ เช่น กิจกรรมการศึกษา กีฬานันทนาการ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมทางสังคมเหล่านี้ช่วยให้บุคคลได้คลายเครียด ช่วยประสานความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

10. เอกลักษณะที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือแสดงความผูกพันร่วมกัน เช่น เครื่องแบบ เครื่องหมายขององค์กร เอกลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้างวินัยและรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เอกลักษณะหรือสัญลักษณ์มักจะกำหนดขึ้นจากปรัชญาขององค์กรซึ่งจะเป็นส่วนกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของตนเอง

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดของนักวิชาการ ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

รายการ	ชื่อนักวิชาการ								หมายเหตุ
	เดวิด	ลินดา	วิจิตร	คีติ	ธิดา	บรรยงก์	บุญมัน	มานพ	
1. บทบาทและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	/	/	/	/	/	/	/	/	*
2. ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	*
3. นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ขององค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	*
4. สภาพการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	*
5. การตอบแทนการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	*
6. สุขภาพกายและจิตของผู้ปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	*
7. การติดต่อสื่อสารในองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	*
8. เอกลักษณ์ขององค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	*

จากตาราง 2 จะพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า บทบาทและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน นโยบายวัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์กร สภาพการปฏิบัติงาน การตอบแทนการปฏิบัติงาน สุขภาพกายและจิตของผู้ปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

3.3 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญกำลังใจเป็นการสร้างสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ารับราชการ และให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นาน ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช). 2541 : 8)

สปช. (2541 : 8) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การสร้างขวัญกำลังใจโดยกระบวนการบริหาร
 - 1.1 ใช้เทคนิคการมอบหมายงาน
 - 1.2 ใช้เทคนิคในการวางแผนงานให้สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
อย่างดีที่สุด
 - 1.3 ใช้เทคนิคการสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
ในหน่วยงาน
 - 1.4 ใช้เทคนิคในการติดตามผลงานใช้เทคนิคใหม่ ๆ เช่น เทคนิคการ
บริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น
2. การสร้างขวัญกำลังใจโดยเทคนิคการบริหารงานบุคคล
 - 2.1 การศึกษาสภาพขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
 - 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสภาพขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน
 - 2.3 พิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาและดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้าง
ขวัญกำลังใจในการทำงาน

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 71 – 75) ก็ได้กล่าวถึง วิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยการกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้เกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานขององค์กร มีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดขวัญที่ดี
2. สร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับองค์กร ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้
 - 2.1 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง วางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี
 - 2.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง โดยไม่ไปก้าวก่ายมากเกินไป
 - 2.3 อย่างมุ่งแต่ผลงานที่เป็นปฏิภักษ์ต่อการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงาน
 - 2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ เมื่อมีปัญหาการทำงานพร้อมที่จะให้คำชี้แนะ และช่วยเหลืออย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ

2.5 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

2.6 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน อย่าขาดความมั่นใจ โทเล เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาและเกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน

3. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ทำ ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดยมอบงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่ม

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม

5. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

6. จัดสวัสดิการที่ดี ให้สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น สวัสดิการบ้านพัก สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

7. เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจ

8. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การอบรมและการศึกษาดูงาน

9. การมีส่วนร่วมในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ในสังคม หรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีค่าและมีความหมายต่อองค์กร ช่วยให้เกิดความสัมพันธอันดี เสริมสร้างขวัญให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

10. การจัดโครงสร้างขององค์กรแนวระนาบ (Flat organization structure) จะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถส่วนตัวได้ดีกว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรแนวตั้ง (Tall organization structure)

11. การให้บำเหน็จรางวัล การชมเชย ตลอดจนการเลื่อนขั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

12. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำมีความสามารถในการวางแผนงาน แก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

13. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงาน ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ ตลอดจนดูแลสุขภาพอนามัย เป็นต้น

14. จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันตามโอกาสอันควร ซึ่งควรเป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ซารี มณีสรี (2538 : 57 – 58) กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้คณะครูในโรงเรียน อาจทำได้ดังนี้

1. ช่วยครูในโรงเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับทางวิชาการทางบริหาร และการดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ
2. จัดสภาพการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบาย เป็นสุข
3. ช่วยให้ครูได้รู้สึกร่างานแล้วมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
4. เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูในทุกโอกาส
5. สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน ให้ครูได้มีส่วนในการจัดโปรแกรมต่างๆ ของโรงเรียน
6. ผู้บริหารควรพยายามทำให้ครูรู้สึกว่า ครูเป็นคนสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
7. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถ
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
9. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการดำเนินงานของโรงเรียน
10. ดำเนินงานในโรงเรียนแบบประชาธิปไตย
11. ให้ความยุติธรรมกับครูทุกคน

โบริงส์กี และเนลล์ (Tuner. 2002 : 4 ; citing Brodingshy & Neill. 1983. **Building Morale Motivating Staff : Problem and Solutions.**) กล่าวถึง วิธีการที่มีประสิทธิผลในการบำรุงขวัญกำลังใจและจูงใจทีมงานประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการปกครอง หรือการมีส่วนร่วมในการบริการจัดการ เป็นการช่วยยกระดับสถานะทางวิชาชีพของครู ช่วยสร้างความเป็นเจ้าของในแผนงานและการปฏิบัติงานในโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการปกครองดังกล่าวช่วยให้ครูมอบความสนใจให้กับการดำเนินงานในโรงเรียน ช่วยส่งเสริมความลงรอยและความไว้วางใจระหว่างครูกับผู้บริหาร
2. การจัดบริการทางการศึกษา การจัดบริการทางการศึกษาให้แก่ครูทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และส่งเสริมความมั่นใจให้กับคณะครู การจัดบริการทางการศึกษาแบบเป็นทางการ สามารถจัดได้โดยการจัดการประชุม

เชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นต้น ส่วนการจัดบริการทางการศึกษาแบบไม่เป็นทางการสามารถจัดได้โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การสนทนาในระหว่างหมู่ครูเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น การจัดบริการทางการศึกษามีส่วนช่วยในการปรับปรุงเทคนิคทางการสอนและช่วยยกระดับจิตสำนึกทางวิชาชีพครู

3. การสนับสนุนการประเมินผลอย่างเป็นระบบ จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครูได้หลายทาง เช่น ใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ส่งเสริมสภาพที่ดีในการทำงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปกครองจัดบริการทางการศึกษาหรือสวัสดิการต่าง ๆ สร้างความรู้สึกร่วม สร้างความรู้สึกยอมรับนับถือตนเอง สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์สภาพขวัญกำลังใจในการทำงาน และพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหา เป็นต้น

3.4 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด

สจี้ อนันต์นพคุณ (2542 : 70 – 71) กล่าวถึงวิธีการวัดขวัญกำลังใจว่าใช้วิธีการสำรวจ ซึ่งมีวิธีการสำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ โดยผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจากการแสดงออก การฟังจากการพูด สังเกตจากการกระทำ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาวิเคราะห์

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดขวัญโดยการสัมภาษณ์จะต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว หรือสนทนากันโดยตรงแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยวาจา

3. การออกแบบสอบถาม เป็นวิธีการนิยมกันมาก โดยให้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามต้องพิจารณาอย่างดี เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามจะต้องให้ได้ ข้อมูลที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจสมบูรณ์ครบถ้วน

4. การเก็บบันทึก คือ การเก็บเกี่ยวประวัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน การร้องทุกข์ การขาดงานการลางาน การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่น

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 165) กล่าวถึง การวัดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจว่ามีแบบวัดเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับความชอบและไม่ชอบ ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย โดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า เจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์ ตัวอย่างขวัญกำลังใจต่ำ ได้แก่ การหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน เป็นต้น

ในการวัดขวัญกำลังใจนั้น ถ้านิยามความหมายของคำขวัญกำลังใจว่า หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จตาม เป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญกำลังใจจึงสามารถที่จะวัดได้โดยพิจารณาจากการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งมักจะเป็นข้อมูล เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม สภาพแวดล้อม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ซึ่งเบนท์เลย์ และเรมเพิล (สมถวิล ชุทรัพย์. 2538 : 133 ; อ้างอิงจาก Bentley & Rempel. 1970. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 213) กล่าวว่า แนวทางที่นิยมใช้ในการวัดขวัญกำลังใจของครูอาจารย์มีสองแนวทาง คือ แนวทางที่หนึ่งให้ครูประเมินขวัญกำลังใจในหน้าที่การงานด้วยตนเอง และแนวทางที่สองให้ครูแสดงความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล สิ่งของในสถานะแวดล้อมที่คาดว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจะนำมาจัดระบบในรูปของเกณฑ์มาตรฐานหรือระดับคะแนน ซึ่งแนวทางนี้ได้ใช้การจัดสร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า **The Purdue Teacher Opinionnaire**

เครื่องมือที่ใช้วัดขวัญกำลังใจที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่ เบนท์เลย์ และเรมเพิล (สมถวิล ชุทรัพย์. 2538 : 134 ; อ้างอิงจาก Bentley & Rempel. 1970. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 213) แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์ดูร์ในรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาขึ้นมีชื่อเรียกว่า **The Purdue Teacher Opinionnaire** เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้วัดขวัญกำลังใจของครู องค์ประกอบเนื้อหาของแบบสอบถามชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะปรับปรุง คัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานะต่าง ๆ ของครูอาจารย์ไทย และใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ในโรงเรียน (สมถวิล ชุทรัพย์. 2538 : 134)

แบบสอบถามในการวัดขวัญกำลังใจของ เบนท์เลย์ และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2538 : 132 ; อ้างอิงจาก Bentley & Rempel. 1970. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 213) ได้รับการพัฒนาบนพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับ ขวัญกำลังใจของครู ดังนั้นแบบสอบถามชุดนี้จึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ คือ ความสามารถด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
2. ความพอใจในหน้าที่การงาน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานกับการทำงานร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครู ต่อไป
3. สัมพันธภาพระหว่าง เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ การยอมรับในความมีคุณธรรม จริยธรรม ความสนใจ และความสามารถของเพื่อนครู
4. เงินเดือน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ และนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือน ความรู้สึกเกี่ยวกับความคุ้มค่าของเงินเดือนที่ได้รับกับการทำงานของตนเอง ความพึงพอใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน
5. ปริมาณการสอน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่าง ๆ ความล่าช้าของระบบ งานทางด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง
6. หลักสูตร องค์ประกอบนี้กล่าวถึงปฏิภพของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียนด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ
7. สถานภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง การเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม
8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา องค์ประกอบนี้กล่าวถึง ความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอและเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์

10. ภาวะกดดันของสังคม เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความสนใจและความคาดหวังของสังคมที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน

จากเอกสารวิจัยกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัดดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถวัดได้โดยการนำเครื่องมือที่เรียกว่า เดอะ พูรด ทิชเชอร์ โอพินิเอนเนรี่ (The Purdue Teacher Opinionnaire) มาปรับปรุง คัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะต่าง ๆ ของครูซึ่งเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพอใจในหน้าที่การงาน สัมพันธภาพระหว่างครูเงินเดือน ปริมาณการสอน หลักสูตร สถานภาพของครู ชุมชนนับการสนับสนุน การศึกษา อาคารสถานที่และการบริการ ภาวะกดดันของสังคม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ทำวิจัยบางท่านได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนในแง่มุมต่าง ๆ โดยได้กล่าวถึงเรื่องการรับรู้และขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนไว้ดังนี้

สมนึก สวนอุดม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมของครูระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอยู่ในระดับสูง และระดับกำลังขวัญของครูที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีกับครูที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน

กนกพร วรรณานะกุล (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน สถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการ

ปฏิบัติงาน แต่อายุและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี

คำทอง อามาตย์มนตรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครู และครูสนับสนุนการสอนผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ครูมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยมีปัจจัย 6 ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายจากสูงไปหาต่ำเรียงตามลำดับคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน สภาพความพอใจในงาน ความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม ความมั่นคงปลอดภัย และสภาพการปฏิบัติงาน

เจด็จ วีระนคินทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ศึกษามีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับ สูงมาก โดยมีปัจจัยที่ดีที่สุดต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านความมั่นคงในงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านสถานภาพทางสังคม

สุนันทา ไกยเดช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่าที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 นั้น มีความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .757 และเมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอายุของครูด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนแล้วผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สามารถกำหนดค่าความแปรปรวนในขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 57.30

สมถวิล ชูทรัพย์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ สุรัสวดี ศิลปอนันต์ แปลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมกรรมการบริหารของไลเคิร์ธ และแบบสอบถามที่ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้แปลและดัดแปลงมาจาก เดอะ พรูด ทิชเชอร์ โอพินเนียนเนรี ตาม

แนวคิดของเบนท์เลย์ และ แรมเฟลแห่งมหาวิทยาลัยเปอร์ดูร์ สหรัฐอเมริกา ถูกลำนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและผู้ตอบ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1 โดยภาพรวมอยู่ในระบบการปรึกษาหารือ (Consultative)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3. การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โดยภาพรวมมีสิ่งกีดขวางประกอบ คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และการติดต่อสื่อสาร

อนุชา คำรงค์ดี (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนเอกชนในเขตสังฆมณฑลราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมากทุกองค์ประกอบ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนในเขตสังฆมณฑลราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ

ธีรนนท์ ทิทา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในระดับมัธยมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และด้านปัจจัยการยอมรับทางสังคม มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ปัญญา รอดแพง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู มีความสัมพันธ์ระหว่างอยู่ในระดับสหสัมพันธ์พอสมควร ดังนี้คือ แบบของผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ แบบของผู้นำที่ยึดบุคคล และแบบของผู้นำที่

ยึดสถาบัน มีสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับพอควร ($r = 0.7398$) ระดับพอควร ($r = 0.7398$) และระดับต่ำ ($r = 0.4814$) ตามลำดับ

อุดมชัย อุ่นอุดม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพฤติกรรม การบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามลำดับคือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เว็บเบอร์ (Webber. 2001 : 1-3) ได้มีอิทธิพลของความสำคัญและโครงสร้างแรกเริ่มที่แสดงออกของผู้บริหารจากขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่าโดยมีจุดประสงค์ที่เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐ หลุยเซียน่า ผลการวิจัยพบสิ่งที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. การรับรู้แบบผู้นำผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ 0.05
2. แบบผู้นำที่มีการริเริ่มสูงแสดงให้เห็นถึงขวัญกำลังใจของครูที่สูง ส่วนแบบผู้นำที่มีการริเริ่มต่ำแสดงให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจของครูที่ต่ำ
3. ตัวแปรเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ในการสอนและเชื้อชาติของครู ไม่มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับขวัญกำลังใจของครู

ฟูลแลน (Chell. 2001 : 6 ; Citing Fullan. 1991. **The New Meaning of Educational Change.** p. 156) พบว่า โรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่แสดงออกให้ครูรับรู้ถึงภาวะผู้นำ ทางวิชาการที่เข้มแข็งของผู้บริหาร มีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ ที่ได้เปรียบมากกว่าโรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่อ่อนแอกว่า

โยชิยามา และคณะ (Yoshilyama and Others. 2002 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยการรับรู้ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำ ที่อยู่บนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างความไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชามีให้อีกครั้ง โดยมีจุดประสงค์เพื่ออธิบายอิทธิพลของวิธีการที่ผู้ได้บังคับบัญชามอบความไว้วางใจให้อีกครั้ง ต่อการรับรู้พฤติกรรมผู้นำและความมีประสิทธิภาพผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

และขวัญกำลังใจ มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันในทุก ๆ กลุ่ม ส่วนการรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบอิสระและแบบขอมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจจัดการของผู้บริหารมีผลทางบวกมากกว่า การรับรู้ภาวะผู้นำแบบถือผลประโยชน์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบอิสระและแบบขอมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ยังแสดงให้เห็นถึง ขวัญกำลังใจของครูที่สูงมากกว่าภาวะผู้นำแบบถือผลประโยชน์เป็นสำคัญ

กรอบแนวคิดในการศึกษาขวัญกำลังใจของครู ผู้วิจัยกำหนดแนวคิดของเบนท์ลีย์ และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2538 : 18-20 ; อ้างอิงจาก Bentley & Remple. 1980. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 4) แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์ดูร์ สหรัฐอเมริกาเจ้าของเครื่องวัดขวัญกำลังใจในการทำงานของครูที่เรียกว่า เดอะ พูรด ทิซเซอร์ โอพินเนียนเนรี ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครู และหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ความพอใจในหน้าที่การงาน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานกับการทำงานร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครู ต่อไป

3. สัมพันธภาพระหว่างครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ การยอมรับในความมีคุณธรรม จริยธรรม ความสนใจ และความสามารถของเพื่อนครู

4. เงินเดือน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ และนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือน ความรู้สึกเกี่ยวกับความคุ้มค่าของเงินเดือนที่ได้รับกับการทำงานของตนเอง ความพึงพอใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน

5. ปริมาณการสอน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่างๆ ความล่าช้าของระบบ งานทางด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง

6. หลักสูตร องค์ประกอบนี้กล่าวถึงปฏิกิริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียน ด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ

7. สถานภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง การเสาะแสวงหาเกียรติยศ ชื่อเสียง

ความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา องค์ประกอบนี้กล่าวถึง ความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่างๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอและเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการและ ความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์

10. ภาวะกดดันของสังคม เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความสนใจและความคาดหวังของสังคมที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน