

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาอิทธิพลของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูที่มีต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งเอกสาร ตำรา บทความ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกประเทศซึ่งจะนำมาเสนอตามหัวข้อต่าง ๆ โดยลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความหมายและบทบาท
  - 1.3 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของการรับรู้
  - 2.2 กระบวนการของการรับรู้
  - 2.3 ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้
  - 2.4 การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล
  - 2.5 การวัดค่าการรับรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
  - 3.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ
  - 3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.3 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.4 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา ปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542” (2542 : 4) ; “พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546” (2546 : 3) ; วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 2) และสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : ก) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่เป็นตัวชี้วัดต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหาร มีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาจะไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้

### 1.2 ความหมายและบทบาท

บทบาท หมายถึง กลุ่มรูปแบบของพฤติกรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับ ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกมาให้เป็นที่รู้เห็นของบุคคลอื่น รูว์ (Rue. 1995 : 6) ; บาร์ตัน และมาร์ติน (Barton & Martin. 1998 : 11) ; วุฒิ สุวรรณรังสี (2541 : 20) และ พจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง การทำทำตามบท การทำตามบท โดยปริยาย หมายความว่า การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ รวมถึง ประยูร ชินสุวรรณ (2545 : 20) ได้สรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาท หมายถึง ปทัสถาน ความคาดหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบซึ่งผูกพันอยู่กับ ตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้ บทบาทตามความหมายนี้ คำนึงถึงตัวบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งไปที่ การบ่งชี้หน้าที่อันควรกระทำ

2. บทบาท หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่จะคิดและทำ เมื่อดำรง ตำแหน่งนั้น ๆ

3. บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่จะกระทำโดยให้สัมพันธ์กับ โครงสร้างของสังคมหรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวทางอันบุคคลพึงกระทำ เมื่อตนดำรง ตำแหน่งนั้น ๆ นั้นเอง

### บทบาท

ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารงาน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2540 : 31-33)

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ

3. บทบาทเป็นนักวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์
17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ (2542 : 10-11) ผู้บริหารมีบทบาทต้องแสดง 10 บทบาท แยกเป็น

### 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์กับบุคคล
  - 1.1 หัวใจ
  - 1.2 ผู้นำ
  - 1.3. ผู้ติดต่อ
2. บทบาทด้านข่าวสาร
  - 2.1 ศูนย์กรองข่าว
  - 2.2. ผู้แจ้งข่าว
  - 2.3. โฆษก
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ
  - 3.1. นักพัฒนา
  - 3.2. ผู้ควบคุมความไม่สงบ
  - 3.3. นักจัดสรรทรัพยากร
  - 3.4. นักเจรจา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 33) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ มี 6 ประการ

2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ยังได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ. 2542 : 6-7)

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สจิต กองคำ (2542 : 209-210) ได้กล่าวว่า ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง กลาง หรือต้น ก็ตาม ท่านสามารถส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ โดยให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารแบบการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานในสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ผู้บริหารควรมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้คือ

1. ยอมรับการมีกลุ่มสร้างคุณภาพงานเป็นเทคนิคการบริหารอย่างหนึ่งของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมกลุ่มด้วยความเป็นอิสระและสมัครใจ

2. ยอมรับว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถและความรับผิดชอบของการบริหารในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย
3. ยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดสถานศึกษา และพร้อมที่จะใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. ยอมรับว่าหลักการที่สำคัญของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องอาศัยความอดทนที่จะรอผลสำเร็จในระยะยาว
5. ยอมรับและบริหารให้กลุ่มสร้างคุณภาพงานเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ไม่ใช่เป็นการเพิ่มงาน และการบริหารนั้นจะต้องไม่ทำให้สายบังคับบัญชาเดิมเสียไป เช่น ไม่ก้าวก่ายหน้าที่กัน ไม่ข้ามสายบังคับบัญชา และไม่ให้เกิดการแย่งกันเพื่อเป็นเจ้าของโครงการกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
6. ต้องให้ความสำคัญ กำลังใจ ติดตามผล และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานตลอดเวลา
7. ต้องเชื่อว่ากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะไม่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียอำนาจ หรือเสียระบบการปกครอง ถ้าผู้บริหารได้เข้าใจอุดมการณ์และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
8. ถือเป็นหน้าที่ที่จะเข้าฟังการเสนอผลงานของกลุ่มทุกครั้ง เพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ และเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่กลุ่มในการทำกิจกรรมต่อไป
9. ต้องไม่เข้าใจว่า การระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในอดีตก่อนใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงานนั้นคือกลุ่มสร้างคุณภาพงานแล้ว ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคนี้อีก ซึ่งที่จริงแล้วกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพนั้นมีขอบเขตกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากกว่าการประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ปัญหาธรรมดาไป

روبินส์ (Robbins. 1998 : 3) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา Henry Mintzberg นักวิจัยทางการจัดการที่เชื่อมโยงได้ศึกษาการทำงานจริงในแต่ละวันของผู้บริหารพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมี 10 อย่างซึ่งจำแนกได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
  - 1.1 เป็นหัวโขน รับแขก แจกของ ร้องเพลง เปิดงาน ปิดงาน
  - 1.2 เป็นผู้นำ จูงใจ ส่งเสริม พัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 1.3 เป็นผู้ประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร ได้แก่
  - 2.1 เป็นผู้รับข้อมูล เก็บรวบรวมติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - 2.2 เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล ให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

- 2.3 เป็นผู้แถลงข่าว เช่น นโยบาย แผนงาน ผลการดำเนินงานไปยังภายนอกองค์กร
- 3. ด้านการตัดสินใจ ได้แก่
  - 3.1 เป็นผู้ประกอบการ แสวงหาโอกาสริเริ่มงานใหม่ ๆ พิจารณางานปัจจุบัน
  - 3.2 เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง ทั้งภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กร
  - 3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
  - 3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง ในทุกระดับ พนักงาน สหภาพ คู่สัญญา รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ

มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1973 : 56) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกบทบาทเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ไว้ดังนี้

- 1. บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น
  - 1.1 บทบาทเป็นตัวแทนของกิจการ
  - 1.2 บทบาทเป็นผู้นำ
  - 1.3 บทบาทเป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น
- 2. บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล
  - 2.1 บทบาทเป็นผู้คอยติดตามข้อมูล
  - 2.2 บทบาทเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล
  - 2.3 บทบาทการเป็นโฆษก
- 3. บทบาทในการตัดสินใจ
  - 3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ
  - 3.2 บทบาทการเป็นผู้แก้ไขปัญหาความยุ่งยาก
  - 3.3 บทบาทเป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร
  - 3.4 บทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง

เสาวนิต เสาฉานนท์ (2542 : 45) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 9 ประการ ดังนี้

- 1. บทบาทในการนิเทศงาน
- 2. บทบาทการวางแผนและจัดหน่วยงาน
- 3. บทบาทการตัดสินใจ
- 4. บทบาทการติดตามคามเคลื่อนไหวต่าง ๆ
- 5. บทบาทการควบคุม
- 6. บทบาทการเป็นตัวแทน
- 7. บทบาทการร่วมมือ
- 8. บทบาทการให้คำปรึกษา

## 9. บทบาทการบริหาร

ยุค (Yukl. 1989 : 129) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบ่งเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่
  - 1.1 บทบาทการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์
  - 1.2 บทบาทการให้การสนับสนุน
  - 1.3 บทบาทการจัดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน
2. บทบาทในการให้ และเสาะหาข้อมูล ได้แก่
  - 2.1 บทบาทการติดตาม
  - 2.2 บทบาทการให้ข่าวสารข้อมูล
  - 2.3 บทบาทการสร้างความจริงใจ
3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่
  - 3.1 บทบาทการวางแผนและจัดองค์การ
  - 3.2 บทบาทการปรึกษาและมอบหมายงาน
  - 3.3 บทบาทการแก้ปัญหา
4. บทบาทในการใช้อิทธิพล ได้แก่
  - 4.1 บทบาทการสร้างแรงจูงใจ
  - 4.2 บทบาทการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล

จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ สามารถจำแนกได้เป็นบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 6 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้นำ
2. บทบาทการเป็นนักวิชาการ
3. บทบาทการเป็นผู้นิเทศงาน
4. บทบาทการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน
5. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน
6. บทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจ

## 1.3 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.3.1 บทบาทการเป็นผู้นำ

เดวิด (เจดจ์ วีระนาคินทร์. 2540 : 50 ; อ้างอิงจาก David. 1986. **The Relation of Leader Styles and Teachers' Morale.**) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ คือ ระหว่างขวัญของครูและอายุ ระหว่างการรับรู้ของครูต่อลักษณะการเป็นผู้นำของครูใหญ่ กับอายุของครู และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการทำงาน

ธงชัย ซ่อพฤกษา (2539 : 24) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำไม่ว่าจะเป็นการสอน การนิเทศ การร่วมสมาคมวิชาชีพ หรือรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา เป็นผู้นำความคิดและนำการปฏิบัติตามวิถีทางประชาธิปไตย ถือว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน มีสิทธิที่จะเสนอความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การนำของผู้บริหารการศึกษาในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่จะทำให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเท่านั้น ยังต้องเป็นผู้นำชุมชนการเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐาน การประกอบอาชีพของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และในขณะเดียวกัน โรงเรียน ก็ต้องการความร่วมมือจากชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เช่น มีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน บทบาทการนำของผู้บริหารในการนำโรงเรียนเข้าสู่ชุมชน และนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความเป็นมาของชุมชน มีความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นหนึ่งอันเดียวกับชุมชน สร้างจิตสำนึกร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาต้องทำตนให้ชุมชนยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ ความประพฤติ รวมทั้งการปฏิบัติทั้งในด้านการงานและการดำรงชีวิต และแสดงให้เห็นเจตนาที่ดี มีความจริงใจในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ชุมชน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 42) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาไปได้อย่างเต็มที่ โดยจะต้องเป็นผู้นำทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บริหารและร่วมมือกับชุมชน ผู้บริหารที่ดีจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักดึงศักยภาพของบุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมากขึ้นจนสามารถทำงานหลายด้านแทนผู้บริหารได้ โรงเรียนจะพัฒนาไปได้อีกก็ต้องมีผู้นำที่ดี รู้จักวางแผนและตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนและผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2540 : 31) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำจะเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 12) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้สถานศึกษามีปรัชญา และเป้าหมายของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ กระทรวง เพื่อเป็นการชี้แนะแนวทางการทำงาน การกำหนดคุณธรรมวิธีและวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อผลทั้งโดยตรงและทางอ้อมที่จะบังเกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ผู้บริหารในฐานะผู้นำ ต้องเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการทำงาน รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษามาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น การเขียนตำรา ทำวิจัยหรือเป็นวิทยากร รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจูงใจ ประสานงาน ให้งานมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 127) ได้สรุปว่า การนำเป็นสภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 49) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงบทบาทของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน
2. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุด
3. เน้นการนำการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้
4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ  
สรุปว่า บทบาทการเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการจูงใจ กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน มีสิทธิที่จะเสนอแนวความคิด ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักดึงศักยภาพของบุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมากขึ้นจนสามารถทำงานหลายด้านแทนผู้บริหารได้ โรงเรียนจะพัฒนาไปได้ดีต้องมีผู้นำที่ดี รู้จักวางแผนและตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้สอน

### 1.3.2 บทบาทการเป็นนักวิชาการ

สุนันทา ไกยเดช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 นั้น มีความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู กับขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .757 และเมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอายุของครูด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนแล้วผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สามารถกำหนดค่าความแปรปรวนในขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 57.30

ธงชัย ช่อพุกงา (2539 : 25) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เท่าทันในสถานการณ์รอบด้านและมีความสามารถในการปรับตัว มีการตอบสนองอย่างฉับไวเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์งานของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งจะต้องรับผิดชอบและทำความเข้าใจกับงานนั้นได้ ศึกษาหลักสูตรและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เห็นภาพรวมในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา งานในองค์กรและวางแผนงานในเชิงปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด ทั้งการพัฒนา ปรับปรุงงานและการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับกาลสมัยของสภาพสังคมและ เศรษฐกิจในชุมชนหรือท้องถิ่นขึ้น และมีความสามารถในการส่งเสริมเพิ่มคุณภาพของครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สูงขึ้น โดยการนิเทศงานที่ปฏิบัติ หรือเปิดโอกาสให้ได้รับการฝึกฝน อบรมในแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ตามโอกาส คุณสมบัติดังกล่าวของผู้บริหาร ย่อมสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 133) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญ ในการดำเนินงานทางวิชาการของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีบทบาทดังนี้

1. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานโรงเรียน
2. จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานวิชาการ
3. กำกับติดตาม นิเทศงานวิชาการอย่างมีระบบ
4. จัดหาหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรให้เพียงพอตามสภาพของสถานศึกษา
5. จัดให้ครูผลิต จัดหาสื่อ และนำไปใช้ประกอบการเรียนการสอน
6. จัดให้มีมุมหนังสือห้องสมุดที่เหมาะสมตามสภาพของสถานศึกษา
7. ให้สถานศึกษามีการจัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบว่าด้วยการวัดผล
8. ส่งเสริมและนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษา
9. อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เช่น จัดสรรงบประมาณ โครงการด้วยความเหมาะสม
10. ให้คำแนะนำปรึกษาในการดำเนินงานวิชาการทุกด้าน

11. จัดให้มีการประเมินผลงานวิชาการทุกระยะ เมื่อพบปัญหาต้องดำเนินการแก้ไข

สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543 : 90) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในยุคปัจจุบันที่มีต่อการพัฒนาสถานศึกษาว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ความรู้คืออำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการมีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโรงเรียนด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องนำบุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักและให้ความสำคัญกับงานวิชาการ งานวิจัย และการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 31-32) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า ต้องส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุผลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยการสำรวจข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษา ประชุมปรึกษาหารือหรือคณะครูในโรงเรียนตามโอกาสส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม

สรุปได้ว่า บทบาทการเป็นนักวิชาการ หมายถึง บุคคลที่สำคัญในการดำเนินงานทางวิชาการของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เท่าทันในสถานการณ์รอบด้านและมีความสามารถในการปรับตัว ส่งเสริมและนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ดำเนินงานวิชาการ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้นเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากร

### 1.3.3 บทบาทการนิเทศงาน

นพพร ละออเอี่ยม (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการนิเทศภายในกับขวัญกำลังใจ ของครูผู้สอน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า การนิเทศภายในที่ครูได้รับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจของครูผู้สอนในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยตัวแปรทั้งสองมีความผันแปรร่วมกัน ร้อยละ 69

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542 : 45) ได้กล่าวว่า เพื่อจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของลูกน้อง โดยการทำงานร่วมกับลูกน้องเพื่อวิเคราะห์หาจุดบกพร่อง จุดเด่นในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในการทำงาน จัดทำตารางเวลาทำงานและตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 15) บทบาทผู้บริหารในการนิเทศมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้ ให้เห็นนโยบายในการปฏิบัติ วางแผนนิเทศร่วมกัน เป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงานนิเทศ สร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานนิเทศ ร่วมนิเทศบางโอกาส กำหนดแนวทางและวางแผนการปฏิบัติงานส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู โดยร่วมป้องกันแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน กระตุ้นให้ครูมีความสนใจทางวิชาการอยู่เสมอ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่ผลงานเป็นที่ปรึกษาให้ความรู้คำแนะนำต่อคณะกรรมการตลอดจนสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541ข : 47-48) กล่าวว่า ในการพัฒนาระบบนิเทศให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทดังนี้

1. ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบนิเทศของโรงเรียน
2. สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาระบบนิเทศของโรงเรียนให้แก่คณะครูในโรงเรียนและการพัฒนาตนเอง
3. จัดหรือดำเนินการให้มีการจัดระบบนิเทศของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินการ
4. ให้ความรู้ให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน
5. ร่วมดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศของโรงเรียนกับคณะครูในโรงเรียน
6. ติดตามประเมินผลการร่วมมือกับคณะครูในโรงเรียนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูในโรงเรียนให้เห็นความก้าวหน้าของตนเอง
7. เผยแพร่ความสำเร็จของคณะครูในโรงเรียน ให้การเสริมแรง ให้การขอยอ้ง เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า บทบาทการนิเทศ หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการร่วมปฏิบัติงานกับครู เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน มีการติดตามประเมินผลการร่วมมือกับคณะครูเพื่อให้เห็นความก้าวหน้า เสริมแรงกระตุ้นให้ครูมีความสนใจทางวิชาการเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอน

### 1.3.4 บทบาทการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน

ยุกต์ (เสาวนิต เสาธานนท์. 2542 : 49 ; อ้างอิงจาก Yukl. 1989. **Leadership in Organization.** p. 129) ได้กล่าวว่า บทบาทการให้การสนับสนุน คือการที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจและให้การสนับสนุนแก่ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรับทุกข์และปัญหาต่าง ๆ รู้

ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ

สรุปได้ว่า บทบาทการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยินดีรับฟังและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในอาชีพ

### 1.3.5 บทบาทการประสาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 32) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงานสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีเนื้องานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 42) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพควรเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องถือว่า ตนมีหน้าที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีศิลปะในการประสานงานกับชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้นำ ผู้ริเริ่มและจัดระบบงาน ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพสถานศึกษาต้องมีแผนในการพัฒนาสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยสำรวจปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น นำสาระที่เกี่ยวกับภูมิปัญญา สภาพปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นมาใช้เพื่อจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแผนในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินตนเอง และนำเสนอรายงานอย่างเป็นระบบ

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมตัดสินใจ จัดให้มีการทำงานเป็นทีม และร่วมกันรับผิดชอบ รวมทั้งประสานงานกับชุมชนซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาดำเนินการ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษากำกับและสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องรับผิดชอบและประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

สรุปว่า บทบาทการประสานงาน คือ กระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน โดยทั่วไป การประสานงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่คณะหรือในหน่วยงาน ช่วยลดปัญหาข้อขัดใจ ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

### 1.3.6 บทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจ

มินต์ซ์เบอร์เกอร์ ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารในด้านนี้ไว้ 4 ประการคือ บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) คือ ผู้ดูแลโครงการใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น , บทบาทของผู้ขจัดความวุ่นวายหรือปัญหาต่าง ๆ (Disturbance handlers) ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นอันอยู่นอกเหนือความคาดหมาย (Unforeseen problems), บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocators) ในการรับผิดชอบกระจายทรัพยากรคน, สิ่งของ และเงิน ไปตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและสุดท้ายคือบทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (Negotiators) เพื่อทำหน้าที่ที่ถกเถียงและเจรจาต่อรองกับกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นสหภาพแรงงาน, ผู้ถือหุ้น ฯลฯ ในการเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่

สรุปว่า บทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการตัดสินใจ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของการรับรู้

#### 2.1.1 ความหมาย

จากการศึกษาเอกสาร ตำราที่เกี่ยวกับการรับรู้ว่า การรับรู้ คือ การที่แต่ละบุคคลได้ยินได้เห็น ได้กลิ่น และจากการสัมผัส กับเหตุการณ์ ต่าง ๆ โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบของสมอง ในการรับรู้แล้วตีความออกมาโดยใช้ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นตัวช่วยในการแปลความ ในการรับรู้หรืออาจกล่าวได้ว่า การรับรู้ คือ การสัมผัสด้วยระบบประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของร่างกาย โดยอาศัยประสบการณ์หรือภูมิหลังแล้วตีความออกมา (สุวรี ศิวะแพทย์. 2549 : 99 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 66 ; กัญญา สุวรรณแสง. 2542 : 127 ; Boonsiri Suwannapet. 1995 : 360 ; สิริอร วิชชาวุธ. 2544 : 71 ; Hilgard. 1971 : 226 ; Sekuler. 1990 : 1 และ Robbins. 1998 : 90)

#### 2.1.2 ความสำคัญของการรับรู้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2544 : 70-73) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ว่ามีบทบาทอันสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เมื่อองค์กรให้ข่าวสารแก่สมาชิกในองค์กร สมาชิกจะเกิดการรับรู้ซึ่งจะไปสู่การกระทำต่อไป การรับรู้ของสมาชิกที่ตรงกับความคาดหวัง

ขององค์กรจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในองค์กร ส่วนการรับรู้ที่ไม่ตรงกับความคาดหวังขององค์กรอาจนำมาสู่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

รัจรี นพเกตุ (2540 : 4) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ ไว้ดังนี้

1. การรับรู้จะต้องเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีพฤติกรรมเกิดขึ้น ยิ่งพฤติกรรมยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นเท่าไร การรับรู้ก็ยิ่งสำคัญมากขึ้นเพียงนั้น

2. การรับรู้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในชีวิตประจำวันตลอดจนปฏิกิริยาทางสังคม

3. มโนทัศน์ทางจิตวิทยาการรับรู้สามารถนำไปวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคม

โบเวน และชูสเตอร์ (Philips and other. 2002 : 2-3 ; citing Bowen and Schuster. 1986.

**American Professors : A National Resource Imperiled.** p. 138) กล่าวถึงการวัดความจริงในองค์กรจากการรับรู้ว่า ความเป็นจริงในองค์กรสามารถวัดได้สองรูปแบบคือ แบบแรกความจริงที่เป็นรูปธรรม วัดโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นหลักฐาน เช่น การลงทะเบียน ภาระทางการสอน เป็นต้น ส่วนแบบที่สองความจริงในองค์กรที่ไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานจากการรับรู้

จากความสำคัญของการรับรู้ จะเห็นว่า การรับรู้มักจะถูกกระตุ้นโดยพฤติกรรมและการรับรู้เป็นตัวที่กำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลตามการรับรู้

## 2.2 กระบวนการย่อยของการรับรู้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 60-61) กล่าวถึงกระบวนการย่อยของการรับรู้ว่าเป็นการแสดงถึงความสลับซับซ้อนและธรรมชาติของการกระทำตอบโต้ในการรับรู้ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สิ่งเร้า หรือสถานการณ์ สิ่งเร้าคือการเร้าทางประสาทสัมผัส ส่วนสถานการณ์ เช่น สถานที่ทำงาน ภูมิอากาศ สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เป็นต้น การรับรู้อาจไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าไม่มีสิ่งเร้าหรือเกิดสถานการณ์มากระทบตัวบุคคล

2. การเผชิญหน้า การรับรู้ของบุคคลเริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้เผชิญหน้ากับสิ่งเร้าทางกายภาพ หรือสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ การรับรู้สิ่งเร้าทางกายภาพของบุคคลนั้นจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับตัวกรองความรู้สึกรับรู้ของบุคคลนั้น

3. การคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่บุคคลเลือกให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกตามทักษะของบุคคลนั้น หลังจากที่ผ่านมาขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้า สถานการณ์และรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว

4. การจัดระเบียบ เป็นการจัดระเบียบของการรับรู้เพื่อปูทางให้ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไป

5. การตีความ เป็นขั้นตอนของการตีความในสิ่งที่รับเข้ามาในตัวบุคคลและได้จัดระเบียบไว้แล้ว การตีความเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ลักษณะของสิ่งเร้าและลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ

อาจจะสรุปได้ว่า กระบวนการย่อยของการรับรู้ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ภายนอก การเผชิญหน้า การคัดเลือก การจัดระเบียบ และการตีความ

## 2.3 ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้

บุคคลจะรับรู้ในสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวคือบุคคลจะรับรู้ต่างกันด้วยปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจัยความสนใจจากภายนอกและปัจจัยความสนใจจากภายใน นอร์แมน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541 : 61 ; อ้างอิงจาก Norman. 1996. **Psychology.** pp. 497-499)

1. ปัจจัยความสนใจจากภายนอก หมายถึง ลักษณะบางอย่างของสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ เช่น ความเข้มของสี ขนาด การกระทำซ้ำ ๆ กันจะเรียกความสนใจ ได้ดีกว่าการกระทำเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

2. ปัจจัยความสนใจจากภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในตัวบุคคลนั้น ได้แก่ การตั้งใจ การเรียนรู้ และบุคลิกภาพ

## 2.4 การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล

เฮลลิงเจด, สโลว์คัมและวูดแมน (Hellriegel, Slocum and Woodman. 2001 : 76-77) กล่าวว่า การรับรู้เกี่ยวกับบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกและจัดระบบของคุณลักษณะของบุคคลอื่น ทำให้ผู้รับรู้เกิดประสบการณ์ที่มีความหมาย

คี อันตันพุกุม (2542 : 81) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล หมายถึง การรวบรวมคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลจนกลายเป็นภาพที่เรารับรู้ โดยที่บุคลิกภาพของผู้รับรู้ อาจจะเข้ามีส่วนกำหนดเจตคติและพฤติกรรมหลังการรับรู้

กรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 55-56) ได้กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลในองค์กรว่าบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันหลายเรื่อง เช่น อายุ เพศ การศึกษา ความเชื่อ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกันและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับคนจากการตัดสินใจกระทำต่าง ๆ ของคน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้บุคคลที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริงประกอบด้วย

1. การเลือกรับรู้ คนเรามักจะเลือกรับรู้ลักษณะที่เด่นชัดเป็นพิเศษของบุคคล วัตถุ หรือ เหตุการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากคนไม่สามารถจะรับรู้สิ่งที่เห็นได้หมดทุกอย่าง จึงสังเกตและเลือกรับรู้

บางอย่างที่ต้องการจะรู้โดยไม่สนใจเรื่องอื่น ซึ่งช่วยให้การรับรู้เป็นไปได้รวดเร็วขึ้น การรับรู้ของกลุ่มก็เช่นเดียวกันคือจะเลือกรับรู้ต่อสิ่งที่กลุ่มเกี่ยวข้อง เมื่อมีสิ่งที่ไม่ปรากฏแน่ชัด การรับรู้ของแต่ละบุคคลมีแนวโน้มที่จะอยู่ในอิทธิพลของความสนใจ ทักษะคิด ภูมิหลัง ฯลฯ ที่จะนำประกอบการตีความว่าเป็นอย่างไรมากกว่าสิ่งที่เข้ามากระตุ้น

2. การใช้ตนเองเป็นเกณฑ์ การใช้ตนเองเป็นเกณฑ์เป็นการตัดสินคนอย่างง่ายและเร็ว โดยคิดว่าคนอื่นคิดเหมือนตนเอง คนเรามักจะประเมินบุคลิกภาพผู้อื่นว่าเหมือนของตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นเป็นอย่างที่เป็นจริง ๆ

3. การเหมาพวก การเหมาพวก หมายถึง การตัดสินคนโดยอาศัยการรับรู้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เช่น พนักงานที่แต่งงานแล้วจะมีสภาพจิตที่มั่นคงกว่าคนโสด เป็นต้น

4. การมองลักษณะเดียว การมองลักษณะเดียวเป็นเรื่องสำคัญในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กร เนื่องจากการมองลักษณะเดียวเป็นการมองลักษณะเด่นแต่เพียงอย่างเดียวของบุคคลแล้วก็รับรู้ว่าเขาเป็นคนแบบนั้น เช่น ครูแสดงตนว่าเป็นคนกระตือรือร้นอย่างเห็นได้ชัด นักเรียนก็จะคิดว่าครูคนนั้นดีหรือเก่งไปทุกอย่าง แต่ถ้าครูไม่ได้แสดงความกระตือรือร้นให้เห็นเด่นชัดทั้ง ๆ ที่เป็นคนมีความรู้ความสามารถ นักเรียนก็อาจประเมินครูผู้นั้นต่ำกว่าความเป็นจริงก็เป็นได้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 70-73) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของวัตถุหรือคุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ คุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะของสถานการณ์ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ เป็นองค์ประกอบแรกของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งที่มีอยู่ หมายถึง ลักษณะที่เป็นจริงของสิ่งที่มีอยู่นั้น ๆ สิ่งดังกล่าวนอกจากหมายถึงวัตถุทางกายภาพแล้วยังหมายรวมถึงการรับรู้ต่อบุคคลและสิ่งที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม เช่น งานและองค์การ เมื่อวัตถุแห่งการรับรู้มีความเป็นนามธรรมหรือมีความไม่ชัดเจนมากขึ้น คุณลักษณะทางกายภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนเราต่อวัตถุก็จะมีน้อยลง และการรับรู้ของคนเราที่มีต่อวัตถุก็จะได้รับอิทธิพลจากความคล้ายกันกับวัตถุอื่น คุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะของสถานการณ์

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

3. คุณลักษณะของสถานการณ์ องค์ประกอบของสถานการณ์จะมีอิทธิพลต่อธรรมชาติและความแน่นอนของการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความเครียดและเวลา เมื่อบุคคลได้อยู่ภายใต้ความเครียดสูงบุคคลนั้นมักจะไม่ได้รับทราบข่าวสาร ความคงอยู่ของความเครียดจะขัดขวาง

สมรรถนะของบุคคลต่อการจัดกระทำและการรับรู้ข่าวสารที่เขาอาจจะได้รับ ซึ่งความเครียดที่จะขัดขวางการรับรู้จะเป็นผลมาจากการกำหนดเส้นตาย ความกดดันของเวลา วิกฤตการณ์และสิ่งทีคล้ายคลึงกัน

## 2.5 การวัดค่าการรับรู้

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 และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ แบบผู้นำที่ได้เป็นแบบภาวะผู้นำที่มาจากการรับรู้ตนเอง (Self - perception) แต่ถ้ายึดค่านิยมของแบบภาวะผู้นำ หมายถึง “รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำใช้บ่อย ๆ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้พฤติกรรมดังกล่าวเป็นทักษะที่มาจากมุมมองของผู้อื่น” เนื่องจากพฤติกรรมเหล่านั้นได้ถูกพัฒนาขึ้นในตัวผู้นำอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเวลาผู้อื่นมองเห็นพฤติกรรมนั้น และยอมรับ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การวัดภาวะผู้นำสามารถวัดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 1 ตัวอย่างแบบทดสอบผู้นำและการปรับตัวของผู้นำ หรือ LASI ของศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ  
แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท สหรัฐอเมริกา

สถานการณ์ (Situations)	การกระทำที่เป็นทางเลือก (Alternative action)
1. ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติตามคำขอร้อง ที่เป็นมิตรของท่านสนใจแต่เรื่องสวัสดิการ ของตนเองทำให้ผลงานลดลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ</li> <li>2. พร้อมอยู่ร่วมเพื่ออภิปรายเสมอแต่ไม่กดดัน</li> <li>3. พุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา และกำหนด เป้าหมาย</li> <li>4. ตั้งใจที่จะไม่เข้าแทรกแซง</li> </ol>
2. ผลงานของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด ท่านบอกให้ทุกคนระมัดระวังในเรื่อง ความรับผิดชอบและมาตรฐานงานที่ต้อง ปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสดงความเป็นมิตรแต่คอยบอกให้ทุกคน ตระหนักในความรับผิดชอบและมาตรฐาน ผลงานที่ต้องการ</li> <li>2. ใช้วิธีการต่าง ๆ โดยไม่กำหนด</li> <li>3. ทำทุกอย่างเพื่อให้กลุ่มรู้สึกว่าคุณ มีความสำคัญและมีส่วนร่วม</li> <li>4. ย้ำความจำเป็นต้องกำหนดเส้นตายของงาน ที่ต้องสำเร็จ</li> </ol>
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ตามปกติ จะมีความรับผิดชอบงานได้ แต่ต่อมา ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมาตรฐาน งานที่ท่านกำหนดขึ้นใหม่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐานงาน แต่จะไม่บังคับ</li> <li>2. กำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติเสียใหม่</li> <li>3. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยไม่ใช้วิธีกดดัน</li> <li>4. รับคำแนะนำของกลุ่ม แต่ดูแลให้งาน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</li> </ol>

การวัดค่าการรับรู้ผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้เครื่องมือ แบบทดสอบ LASI Subordinate โดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบ เพื่อลงความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนนั้น จะต้องดำเนินการเป็นเรื่องลับสุดยอดโดยตัวผู้บังคับบัญชาต้องไม่ทราบว่า ใครเป็นผู้ตอบ ตอบเมื่อไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตอบมีความอิสระและสะดวกใจที่จะตอบ โดยไม่เกรงผลกระทบกับตน และการที่ผู้บังคับบัญชาเองไม่ทราบว่าตนกำลังถูกประเมินพฤติกรรมด้วยนั้น ยิ่งเป็นผลดีต่อคำตอบที่ได้ออกมา ซึ่งในขั้นนี้ควรทำโดยบุคคลที่สามและใช้วิธีการส่ง – รับแบบสอบถามทางไปรษณีย์จะเป็นการดีที่สุด รวมทั้งในขั้นการวิเคราะห์ผลด้วย นอกจากนี้ยังใช้วิธีและกระบวนการแบบเดียวกันในการให้บุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ตอบ

จากเอกสารเกี่ยวกับการรับรู้ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การรับรู้เกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของผู้รับรู้ และคุณลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมของผู้รับรู้ และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถวัดได้โดยการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครูในโรงเรียน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครู

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

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

ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางด้านจิตใจ ที่เป็นความสนใจ ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกนึกคิดทางด้านจิตใจของผู้ทำงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม ที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ ความพึงพอใจ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ลัมส์เดน (Lumsden. 2002 : 2) ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 158) ; อุดม อักษรนิตย์ (2542 : 158) ; ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 64) และบุญมัน ชนาศุภวัฒน์ (2537 : 143) นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความหมายอีกประการหนึ่ง คือ

อัญชลี โพธิ์ทองและสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 368) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของผู้ร่วมงานที่มีแรงขับเคลื่อนที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ ตามคำสั่งในหน่วยงาน เกิดพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยเฉพาะมองเห็นเป้าหมายและความสำเร็จของงาน จากการจินตนาการอันเป็นการเสริมศักยภาพทางจิตใจของบุคคล อันจะนำไปสู่การทำงานให้สำเร็จ

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า คำว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายของกลุ่ม

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทรัพยากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหมด (ศจี อนันต์นพคุณ. 2542 : 63) นอกจากนี้การบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ มีหลักเกณฑ์การบริหารค่อนข้างพัฒนาไปทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งได้มีการมุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงานมากขึ้น นักวิชาการชั้นนำได้พบแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพว่า การบริหารงานอย่างเดียวไม่สามารถจะประสบผลสำเร็จได้ถ้าขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (บัญชา อึ้งสกุล. 2543 : 14-15)

ในการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องให้ได้ผลทั้งงานและน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกันและทำงานด้วยความพึงพอใจ-การที่บุคคลในองค์การมีขวัญดี จะแสดงออกด้วยความมีศรัทธาและพอใจในการทำงานใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพตลอดจนมีความร่วมมือ มีทัศนคติที่ความรู้สึที่ดีในการทำงาน ดังนั้นขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนี้ คือ (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 229)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์และความศรัทธาต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรบังเกิดผลในการปฏิบัติ
4. เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ก่อให้เกิดพลังร่วม

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. จูงใจให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร และก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

7. เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางใจ และศรัทธาทำให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญกำลังใจพอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้นการบริหารงานที่ดีจึงต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี

### 3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ดีต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรว่าดีหรือไม่นั้นสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ธิดา พาหอม (2544 : 128-131); ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 1962); สมาน วีระกำแหง (2534 : 152-153); อุดม อักษรนิธย์ (2542 : 160) และบรรยงค์ โตจินดา (2542 : 378-379) มีดังนี้

1. บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารในองค์กร ขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีบทบาทความเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น สมาชิกขององค์กรย่อมเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร นอกจากจะประสบความสำเร็จจากการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมแล้วยังสามารถปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ดีด้วย

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ บุคคลที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมจะต้องมีความพึงพอใจในงาน ผู้นำที่ดีจึงควรหาวิธีให้บุคคลมีความรักความผูกพันในงานที่ตนเองทำอยู่ ด้วยการนิเทศงาน และการเสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ ทั้งจากผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

3. ความเข้าใจ ความพอใจในแนวนโยบายการบริหารงาน แผนงาน การจัดองค์กร และการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อบุคคลรู้สึกว่าจะตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน บุคคลจะรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การจัดองค์กร และการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

4. การตอบแทนการปฏิบัติงาน การตอบแทนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมยุติธรรม เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น ย่อมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ในทางตรงข้ามการตอบแทนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมย่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเสียขวัญ

5. สภาพหรือบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน สภาพการ ทำงานที่ถูกต้องสุขลักษณะ สะดวกสบาย มีเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอ มีส่วนสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สวัสดิการต่าง ๆ การได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติช่วยให้สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพการและสุขภาพจิตดี อันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

7. การได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การที่ผู้นำใช้คนไม่เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญ เนื่องจากทำให้เกิดความทุกข์ทำงานไม่ได้ผล

8. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ที่ดี และการแสดงความชื่นชม ทั้งในกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย มีการเสริมแรง และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีการแสดงความชื่นชมต่อความสามารถและความสำเร็จ

9. กิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ ที่บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ เช่น กิจกรรมการทัศนศึกษา กีฬานันทนาการ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมทางสังคมเหล่านี้ช่วยให้บุคคลได้คลายเครียด ช่วยประสานความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

10. เอกลักษณะที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือแสดงความผูกพันร่วมกัน เช่น เครื่องแบบ เครื่องหมายขององค์กร เอกลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้างวินัยและความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เอกลักษณะหรือสัญลักษณ์มักจะกำหนดขึ้นจากปรัชญาขององค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของตนเอง

11. การนิเทศงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าผู้บริหารคำนึงถึงตน มีความยุติธรรม มีมารยาทดี ให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้ความปลอดภัย เป็นที่ปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้ ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

รายการ	ชื่อนักวิชาการ								หมายเหตุ
	เดวิส	ลินดา	วิจิตร	ศจี	ธิดา	บรรรงค์	บุญมัน	มานพ	
1. บทบาทและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2. ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3. นโยบายวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. สภาพการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
5. การตอบสนองการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	✓			✓	
6. สุขภาพกายและจิตของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
7. การติดต่อสื่อสารในองค์กร				✓			✓	✓	
8. เอกลักษณ์ขององค์กร					✓				

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

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

### 3.3 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญกำลังใจเป็นการสร้างสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ารับราชการ และให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นานๆ (สปช. 2541ก : 8)

สปช. (2541ก : 8) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดังนี้

#### 1. การสร้างขวัญกำลังใจโดยกระบวนการบริหาร

1.1 ใช้เทคนิคการมอบหมายงาน

1.2 ใช้เทคนิคในการวางแผนงานให้สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างดีที่สุด

1.3 ใช้เทคนิคการสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ในหน่วยงาน

1.4 ใช้เทคนิคในการติดตามผลงานใช้เทคนิคใหม่ ๆ เช่น เทคนิคการบริหารโดยยึด

วัตถุประสงค์ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

#### 2. การสร้างขวัญกำลังใจโดยเทคนิคการบริหารงานบุคคล

2.1 การศึกษาสภาพขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติ

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสภาพขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน

2.3 พิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาและดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างขวัญ

กำลังใจในการทำงาน

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 71-75) ก็ได้กล่าวถึง วิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจ ไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยการกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้เกิดความพึงพอใจก่อนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานขององค์กร มีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดขวัญที่ดี

2. สร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับองค์กร ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง วางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี

2.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ดี

ได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง โดยไม่ไปก้าวก่ายมากเกินไป

2.3 อย่ามุ่งแต่ผลงานที่เป็นปฏิบัติต่อการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงาน

2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ เมื่อมีปัญหาการทำงาน พร้อมทั้งจะให้คำชี้แนะ และช่วยเหลืออย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ

2.5 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วม ให้ความสำเร็จของงาน

2.6 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานอย่าขาดความมั่นใจ โทเล เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาและเกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน

3. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึก พึงพอใจต่องานที่ได้ทำ ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดยมอบงานที่ตรงกับความ รู้ ความสามารถ ความถนัด ควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม

5. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

6. จัดสวัสดิการที่ดี ให้สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น สวัสดิการบ้านพัก สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

7. เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือ ระบายความคับข้องใจ

8. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง และเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การอบรมและการศึกษาดูงาน

9. การมีส่วนร่วมในงาน การมีส่วนร่วมในงานในสังคมหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีค่าและมีความหมายต่อองค์กร ช่วยให้เกิด ความสัมพันธ์อันดี เสริมสร้างขวัญให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

10. การจัดโครงสร้างขององค์กรแนวระนาบ (Flat organization structure) จะทำให้ขวัญ ของผู้ปฏิบัติงานสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถส่วนตัวได้ดีกว่าการจัด โครงสร้าง ขององค์กรแนวคิง (Tall organization structure)

11. การให้บำเหน็จรางวัล การชมเชย ตลอดจนการเลื่อนขั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

12. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มี ภาวะความเป็นผู้นำมีความสามารถในการวางแผนงาน แก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนเป็น แบบอย่างที่ดี มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

13. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ อำนวย ความสะดวก ในการทำงาน ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ ตลอดจนดูแลสภาพอนามัย เป็นต้น

14. จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันตามโอกาสอันควร ซึ่งควรเป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ซารี มณีศรี (2538 : 57-58) กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้คณะครูในโรงเรียน อาจทำได้ดังนี้

1. ช่วยครูในโรงเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับทางวิชาการทางบริหาร และการดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ
2. จัดสภาพการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบาย เป็นสุข
3. ช่วยให้ครูรู้สึกว่างานแล้วมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
4. เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้ครูในทุกโอกาส
5. สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน ให้ครูได้ส่วนในการจัดโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
6. ผู้บริหารควรพยายามให้ครูรู้สึกว่า ครูเป็นคนสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
7. เปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถ
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
9. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการดำเนินงานของโรงเรียน
10. ดำเนินงานโรงเรียนแบบประชาธิปไตย
11. ให้ความยุติธรรมกับครูทุกคน

โบดีงส์กี และนีลล์ (Turner. 2002 : 4 ; citing Brodingsky and Neill. 1983. **Motivating Staff Problem and Solution.**) กล่าวถึง วิธีการที่มีประสิทธิผลในการบำรุงขวัญกำลังใจและกำลังใจทีมงาน ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการปกครอง (Shared governance) หรือการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เป็นการช่วยยกระดับสถานะทางวิชาชีพของครู ช่วยสร้างความเป็นเจ้าของในแผนงานและปฏิบัติงานในโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการปกครองดังกล่าวช่วยให้ครูมอบความสนใจให้การดำเนินงานในโรงเรียน ช่วยส่งเสริมความลงรอยและความไว้วางใจระหว่างครูกับผู้บริหาร

2. การจัดการบริหารทางการศึกษา (In-service educating) การจัดบริการทางการศึกษาให้แก่ครูทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และส่งเสริมความมั่นใจให้กับคณะครู การจัดบริการทางการศึกษาแบบเป็นทางการ สามารถจัดได้โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติ (Workshops) การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นต้น ส่วนการจัดการบริการทางการศึกษาแบบไม่เป็นทางการสามารถจัดได้โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การสนทนา

ในระหว่างหมุ่ครูเกี่ยวกับวิชาชีพเป็นต้น การจัดบริการทางการศึกษามีส่วนช่วยในการปรับปรุงเทคนิคการสอนและช่วยยกระดับจิตสำนึกทางวิชาชีพครู

### 3. การสนับสนุนการประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Systematic supportive evaluation)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือครูได้หลายทาง เช่น ใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ส่งเสริมสภาพที่ดีในการทำงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปกครอง จัดบริการทางการศึกษาหรือสวัสดิการต่าง ๆ สร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม สร้างความรู้สึกยอมรับนับถือตนเอง สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์สภาพขวัญกำลังใจในการแก้ปัญหา เป็นต้น

### 3.4 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเครื่องมือที่ใช้วัด

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 : 70-71) กล่าวถึงวิธีการวัดขวัญกำลังใจ ว่าใช้วิธีการสำรวจ ซึ่งมีวิธีการสำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) โดยผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน จากการแสดงออก การฟังจากการพูด สังเกตจากการกระทำ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาวิเคราะห์

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นวิธีการวัดขวัญโดยการสัมภาษณ์จะต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว หรือสนทนากันโดยตรงแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยวาจา

3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีที่นิยมกันมาก โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามต้องพิจารณาอย่างดี เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามจะต้องให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจสมบูรณ์ครบถ้วน

4. การเก็บบันทึก (Recording keeping) คือการเก็บประวัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน การร้องทุกข์ การขาดงานการลางาน การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่น ๆ

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 165) กล่าวถึง การวัดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจว่ามีแบบวัดเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับความชอบและไม่ชอบระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย (Objective measurement) โดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์ ตัวบ่งชี้ขวัญกำลังใจต่ำได้แก่ การหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน เป็นต้น

ในการวัดขวัญกำลังใจนั้น ถ้านิยามความหมายของคำขวัญกำลังใจว่า หมายถึง อารมณ์ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญกำลังใจจึงสามารถที่จะวัดได้โดยพิจารณาจากการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม สถานะแวดล้อมซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ซึ่ง เบนท์เลย์ และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2538 : 133 ; อ้างอิงจาก Benter and Rempel. 1980. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 213) กล่าวว่า แนวทางที่นิยมใช้วัดขวัญกำลังใจของครูอาจารย์มีสองแนวทางคือ แนวทางที่หนึ่งให้ครูประเมินขวัญกำลังใจในหน้าที่การงานด้วยตนเอง และแนวทางที่สองให้ครูแสดงความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล สิ่งของในสถานะแวดล้อมที่คาดว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจะนำมาจัดระบบในรูปแบบของเกณฑ์มาตรฐานหรือระดับคะแนนซึ่งแนวทางนี้ได้ใช้ในการจัดสร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire

เครื่องมือที่ใช้วัดขวัญกำลังใจที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่ เบนท์เลย์ และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2538 : 134 ; อ้างอิงจาก Benter and Rempel. 1980. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 213) แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์ดูร์ ในรัฐอินเดียน่า สหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาขึ้นมีชื่อเรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้วัดขวัญกำลังใจของครู องค์กรประกอบและเนื้อหาของแบบสอบถามชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะปรับปรุง ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานะต่างๆ ของครูอาจารย์ไทย และเป็นเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ในโรงเรียน (สมถวิล ชูทรัพย์. 2538 : 134)

แบบสอบถามในการวัดขวัญกำลังใจของ เบนท์เลย์ และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2538 : 132 ; อ้างอิงจาก Benter and Rempel. 1980. **Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire.** p. 213) ได้รับการพัฒนาบนพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู ดังนั้นแบบสอบถามชุดนี้จึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหาร โรงเรียนในด้านต่างๆ คือ ความสามารถในการด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
2. ความพอใจในหน้าที่การงาน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานกับงานร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครูต่อไป
3. สัมพันธภาพระหว่างครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ การยอมรับในความยุติธรรม จริยธรรม ความสนใจและความสามารถของเพื่อนครู
4. เงินเดือน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับและนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือน ความรู้สึกเกี่ยวกับความคุ้มค่าของเงินเดือนที่ได้รับกับการทำงานของตนเอง ความพึงพอใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน
5. ปริมาณการสอน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง งานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่าง ๆ ความล่าช้าของระบบ งานทางด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง
6. หลักสูตร องค์ประกอบนี้กล่าวถึงปฏิกิริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียนด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ
7. สถานภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง การเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม
8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา องค์ประกอบนี้กล่าวถึง ความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน
9. อาคารสถานที่และการบริการ เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอและเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์
10. ภาวะกดดันของสังคม เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความสนใจและความคาดหวังของสังคมที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน

คมสันต์ วัฒนบารมี (2546 : 18) ได้ให้แนวคิดในการวัดขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานว่า ควรจะวัดหรือสังเกตจากสิ่งต่อไปนี้

1. สภาพความพอใจของหน่วยงาน
2. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
3. โอกาสแห่งความก้าวหน้า
4. ความมั่นคงปลอดภัย
5. สถานภาพและการยอมรับนับถือต่อกัน
6. ความเหมาะสมในปริมาณงานรับผิดชอบ
7. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
9. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
10. ความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

จากเอกสารขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัดดังกล่าว ช่างต้นอาจสรุปได้ว่า การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถวัดได้โดยการนำเครื่องมือที่เรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire มาปรับปรุง ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานะต่าง ๆ ของครู ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมีจำนวน 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร โรงเรียน
2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. ปริมาณการสอน
4. หลักสูตร
5. สถานภาพของครู
6. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา
7. อาคารสถานที่และการบริการ
8. ภาวะกดดันของสังคม

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ทำวิจัยบางท่านได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในแง่มุมต่าง ๆ โดยได้กล่าวถึงเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้

คำทอง อมาตย์มนตรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการศึกษาพบว่า ครูมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง โดยมีปัจจัย 6 ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายจากสูงไปหาต่ำเรียงตามลำดับคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน สภาพความพอใจในงาน ความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม ความมั่นคงปลอดภัย และสภาพการปฏิบัติงาน

อุดมชัย อุ่นอุดม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอตามลำดับ คือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตน

สมนึก อ่อนจิระ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูกับความตั้งใจของครูในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายบทบาทได้แก่ บทบาทการวางแผนและการจัดองค์การ บทบาทการติดตามข้อมูล บทบาทเป็นผู้นำ บทบาทให้ข่าวสาร ข้อมูล บทบาทการแก้ปัญหา บทบาทขจัดความขัดแย้งหรือต่อรอง บทบาทการนิเทศ และ บทบาทการควบคุม ครูมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมหรือ การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. ความตั้งใจของครูในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง อยู่ในระดับมาก
3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจ ของครูในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์ความตั้งใจของครูในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ บทบาทการนิเทศ บทบาทการวางแผนและการจัดองค์การและบทบาทการควบคุม

สุนันทา ไกยเดช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 นั้น มีความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เท่ากับ .757 และเมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอายุของครูด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนแล้วผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูสามารถกำหนดค่าความแปรปรวนในขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 57.30

ประทีป ศรีนาค (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในกลุ่มโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่า บทบาทของผู้บริหาร โดยรวมและรายบทบาท ได้แก่ บทบาทการวางแผนและการจัดองค์การ บทบาทการติดตามข้อมูล บทบาทการเป็นผู้บริหาร บทบาทการให้ข่าวสารข้อมูล บทบาทการนิเทศและบทบาทการควบคุม ผู้บริหารและครูมีการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนบทบาทการเป็นผู้นำ บทบาทการแก้ปัญหาและบทบาทการจัดความขัดแย้งหรือต่อรอง ผู้บริหารและครูมีการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

บันลือ พลมาลา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐาน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐาน โรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $r = .837$  ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา สามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานตามมาตรฐาน โรงเรียนได้ถูกต้องร้อยละ 70.10 ( $r^2 = .701$ )

นพพร ละออเอี่ยม (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการนิเทศภายในกับขวัญกำลังใจของครูผู้สอนโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า การนิเทศภายในที่ครูได้รับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจของครูผู้สอนในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยตัวแปรทั้งสองมีความผันแปรร่วมกัน ร้อยละ 69

อดุล เวชวงษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับปานกลาง

## 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ซิซึนา (Sicina. 1997 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared - decision-making) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูผู้ซึ่งปฏิบัติงานในเขตมิดฮัสตัน มลรัฐนิวยอร์ก จำนวน 125 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างสูงกับการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจร่วมกัน ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับครู และเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิธีการเพื่อความสำเร็จ และความเป็นเลิศของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

เดวิด (เจดิง วีระนาคินทร์. 2540 : 50 ; อ้างอิงจาก David. 1986. **The Relation of Leader Styles and Teachers' Morale.**) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ คือ ระหว่างขวัญของครูและอายุ ระหว่างการรับรู้ของครูต่อลักษณะความเป็นผู้นำของครูใหญ่ กับอายุของครู และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการทำงาน

เว็บบอร์ (Webber. 2001 : 1-3) ได้ศึกษาอิทธิพลของความสำคัญและโครงสร้างแรกเริ่มที่แสดงออกของผู้บริหารจากขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่า โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบของผู้บริหารจากการรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่า ผลการวิจัยพบสิ่งสำคัญพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. การรับรู้แบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. แบบผู้นำที่มีการริเริ่มสูงแสดงให้เห็นถึงขวัญกำลังใจของครูที่สูง ส่วนแบบผู้นำที่มีการริเริ่มต่ำแสดงให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจของครูที่ต่ำ