

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของคุณ ในจังหวัดปัตตานี เนื้อหาที่จะได้กล่าวถึงในบทนี้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์การ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการทำงานของคุณ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการทำงาน และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. องค์การ

##### 1.1 ความหมายขององค์การ

การศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องความหมายขององค์การ จากมุมมองตามแนวคิดของบุคคลหลายท่าน เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและน่าจะทำให้มีความเข้าใจเรื่องขององค์การได้ดียิ่งได้รวบรวมแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวถึงความหมายขององค์การ มีดังนี้

บุญทัน ดอกไธสง (2537 : 22) กล่าวว่า องค์การคือสถานที่ที่มีคนสองคนขึ้นไป ได้สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายของการเกิดขึ้น และต้องตั้งอยู่ได้อย่างมีคุณค่าต่อสมาชิก

ชาญชัย ชื่นพระแสง (2538 : 9) ได้กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน มีความสัมพันธ์กันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นการรวมกันของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (สองคนขึ้นไป) ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานและติดตามผลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอนและมีการแบ่งงานกันทำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 11) กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีการประสานงานกันสองคนขึ้นไป ทำหน้าที่อย่างต่อเนื่องโดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ประพันธ์ ท้าวพันแดง (2541 : 11) ได้กล่าวว่องค์กร หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์กัน เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างมีระเบียบให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรหมายถึงหน่วยทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่ หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 415) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรว่าเป็นหน่วยทางสังคมที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างตั้งใจเพื่อมุ่งหาเป้าหมายโดยเฉพาะ ประกอบด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมาร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจังเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พรชัย ภาพันธ์ (2546 : 2) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรเป็นหน่วยปฏิบัติทางสังคมซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันสองคนขึ้นไป เพื่อปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

พิภพ วังเงิน (2547 : 6) ได้กล่าวว่องค์กร หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานที่บุคคลหลายคนร่วมประสานจัดการต่อปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีระบบและถาวรเพื่อบรรลุเป้าประสงค์โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดวิธีดำเนินการตามปรัชญาขององค์กร

Max Weber (1966 : 221) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรคือหน่วยงานทางสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

Chester Barnard (1970 : 19) ให้คำจำกัดความว่าองค์กรที่เป็นแบบแผนหมายถึงความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

Talcott Parsons (1972 : 72) มีความเห็นว่า บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์กร ได้ทั้งนั้น

Amitai Etzioni (1964 : 1) กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากแนวคิดของบุคคลหลาย ๆ ท่าน นำมากล่าวสรุปได้ว่าองค์กรเป็นการประสานงานของคนสองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันตามที่ได้มีการประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานต้องอาศัยหลักในการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจ

## 1.2 ลักษณะขององค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา และเสนอแนวคิดในเรื่องลักษณะขององค์การ ไว้ดังนี้

บุญรัตน์ แก้วลำหัด (2536 : 12) ได้กล่าวว่า องค์การเป็นระบบสังคม (Social System) เพราะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคม และขณะเดียวกันก็ต้องอยู่ภายใต้กฎของจิตวิทยา (Psychological Laws) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีอิทธิพลต่อกันและกัน รวมทั้งอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อบุคคล องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตลอดเวลาและทุกส่วนขององค์การก็จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจะแยกกันอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ ลักษณะขององค์การจะเกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์หรือความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest) ที่มุ่งกระทำกิจกรรมใด ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ ในขณะเดียวกันบุคคลก็มีอิสระที่จะเลือกว่าจะเข้าร่วมอยู่ในองค์การหรือไม่ร่วม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 5-6) ได้จำแนกลักษณะต่าง ๆ ขององค์การได้ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีรากฐานความเชื่อว่าโดยลำพังคนเดียวไม่สามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของตนได้ ดังนั้นองค์การจึงเป็นที่รวมของกลุ่มคนเพื่อทำการติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันบรรลุผลสำเร็จเห็นได้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ มีการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดสิ่งสุดท้ายที่ขาดมิได้คือต้องมีกฎและระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การ

2. โครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะของการจัดการในองค์การจะกำหนดขอบข่ายกิจกรรม ความเป็นจริงองค์การเป็นหน่วยที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพราะองค์การประกอบด้วยปัจเจกชน วิธีดำเนินการ วัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. เป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ มองในรูปของการจัดกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน แบ่งงานกันทำตามความสามารถ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยถือว่าการจัดรูปหน่วยงานภายในองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับภารกิจหลักขององค์การ เป็นหน้าที่พื้นฐานทางการจัดการก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลสูง

4. กระบวนการ เป็นการพิจารณาลำดับการทำงานว่าภารกิจใดควรเริ่มก่อนและเริ่มดำเนินการต่อมา ถ้าดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีความต่อเนื่องจะก่อให้เกิดความรวดเร็ว

ถูกต้อง ประหยัด กระบวนการขององค์การประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การแบ่งงาน การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสร้างความสัมพันธ์

5. เป็นระบบอย่างหนึ่ง Norbert Wiener ได้ให้แนวคิดขององค์การอย่างชัดเจน ว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) สิ่งส่งออก (Output) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) องค์การมีการปรับตัวตลอดเวลาตามสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ข้อมูลป้อนกลับยังเป็นตัวกำหนดให้องค์การมีการปรับตัวอยู่ตลอดดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าองค์การต้องเป็นระบบเปิดประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ พร้อมทั้งจะปรับปรุงได้ตลอดเวลา

สมคิด บางโม (2540 : 14-15) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ห้องค์การในแง่มุมต่าง ๆ กันในหลายลักษณะพอจะสรุปได้ว่าลักษณะขององค์การมี ดังนี้

1. เป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ หน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละหน่วยงานย่อย

1. เป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อสนองความต้องการของตน

2. เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการ ผู้บริหารจะต้องจัดทำเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้คือ คน เงิน วัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ

3. เป็นกระบวนการ จัดกลุ่มงานที่มีความคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

4. เป็นระบบอย่างหนึ่ง มองว่าองค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม

พิภพ วังเงิน (2547 : 6) ได้กล่าวว่า องค์การจะต้องมีกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อสนองความต้องการ มีกระบวนการแบ่งงานกันทำ มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบมีระบบ และมีโครงสร้างของการจัดการ

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์หรือความสนใจร่วมกันเพื่อสนองความต้องการ มีกฎข้อบังคับมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกันและแบ่งงานตามความถนัด เป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหารมารวมกันอย่างเป็นระบบมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง ผลผลิต ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคม และขณะเดียวกันก็ต้องอยู่ภายใต้กฎของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

### 1.3 โครงสร้างขององค์การ

ในการบริหารงานที่เหมาะสมและมีศักยภาพ จะมีการจัดระบบการบริหารตามรูปแบบโครงสร้างของแต่ละองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสะดวกต่อการควบคุมดูแลและเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงโครงสร้างขององค์การไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 104) กล่าวว่าไว้ว่าโครงสร้างขององค์การได้ช่วยเหลือและสนับสนุนในงานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด
  2. โครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการรวมกิจกรรมและบุคคลประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
  3. โครงสร้างขององค์การกำหนดการตัดสินใจ ให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ
  4. โครงสร้างขององค์การกำหนดความสมดุล ให้ความสำคัญแก่กิจกรรม เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540 : 279) กล่าวว่าลักษณะโครงสร้างขององค์การจะมีความสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางบวก ทางลบ กับบรรยากาศขององค์การ
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 1) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานที่เหมาะสมและมีศักยภาพจะมีการจัดระบบการบริหารตามรูปแบบโครงสร้างของแต่ละองค์การ ดังนี้
1. วัตถุประสงค์ ในการจัดตั้งองค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารและเป้าหมายของหน่วยงาน
  2. ภาระหน้าที่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติเอาไว้ชัดเจน
  3. การแบ่งงานกันทำ เป็นการจัดแบ่งงานมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ และมีการประสานงานติดต่อซึ่งกันและกัน
  4. การบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์ตามระดับชั้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันลงไป
  5. ช่วงของการควบคุม หมายถึงขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลหน่วยงาน ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ

6. เอกภาพการบังคับบัญชา เป็นอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาที่ให้อิสระเพื่อป้องกันการก้าวท้าวและยุ่งเกี่ยวจากบุคคลภายนอก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 66) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) เป็นรูปแบบหนึ่ง que แสดงถึงการติดต่อสื่อสาร หรือประสานงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การ เกิดเป็นกระบวนการพัฒนาโครงสร้างขององค์การที่เรียกว่าการออกแบบขององค์การ (Organization Design) มีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการ มีดังนี้

1. การออกแบบงาน
2. การจัดเป็นแผนงาน
3. การจัดกลไกการประสานงานในแนวตั้ง
4. การจัดกลไกการประสานงานในแนวนอน

พิภพ วังเงิน (2547 : 7-8) ได้สรุปไว้ว่าโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) มีส่วนประกอบสำคัญอยู่ 4 ส่วน คือ

1. ความซับซ้อน (Complexity) มีงานหลาย ๆ งานในองค์การ มีการจัดระดับชั้นการบังคับบัญชาสูง - ต่ำ มีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาเป็นสาขา ฝ่าย
2. การจัดระเบียบรูปแบบ (Formalization) สำหรับใช้กำกับพฤติกรรมของพนักงานให้ปฏิบัติภายใต้กรอบระเบียบที่วางไว้
3. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) อำนาจในการตัดสินใจรวมไว้ในศูนย์กลางผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณา
4. ปัจจัยใช้สอยเพื่อการดำเนินการ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ดิน ดังนั้นจะกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การเหล่านี้ มักแสดงให้เห็นในรูปแบบ

แผนภูมิองค์การ (Organization Chart) แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ โดยทั่วไปจะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดตั้งสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารประสานงาน มีการมอบอำนาจตัดสินใจแก่ผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่

## 1.4 การจำแนกประเภทองค์การ

ถ้าจะถามว่า องค์การแบ่งออกเป็นกี่ประเภทคงจะตอบได้ยากและต้องถามย้อนกลับไปอีกกว่าจะให้แบ่งองค์การตามลักษณะใด โดยทั่วไปแล้วการจำแนกประเภทองค์การตามแนวคิดของพยอม วงศ์สารศรี (2538 : 11-17), สมคิด บางโม (2540 : 15-16), พิภพ วังเงิน (2547 : 8-9), ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 12-19) กล่าวสรุปได้ ดังนี้

### 1. จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ แบ่งออกได้ 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร

1.2 องค์การทางธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร เป็นต้น

1.3 องค์การเพื่อบริการ ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน เป็นต้น

1.4 องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร เป็นต้น

### 2. จำแนกโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.1 องค์การแบบเป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน จัดตั้งโดยมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ โรงเรียน เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกสั้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัยหรือองค์การนอกระบบ เช่น ชมรมต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้้องค์การอรูปนัยยังมีลักษณะเป็นกลุ่มอยู่ภายในองค์การรูปนัย

### 3. จำแนกโดยยึดการกำเนิด แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

3.1 องค์การแบบปฐม หมายถึงองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติสมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยสมัครใจ ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกัน มากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์การแบบนี้ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

3.2 องค์การแบบมัธยม หมายถึงองค์การที่มีมนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกนึกคิดอย่างเป็นทางการ ตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้น ในองค์การความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกเช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม โรงเรียน เป็นต้น

จึงพอล่าวสรุปได้ว่า ประเภทขององค์การสามารถจำแนกได้มากมายหลายประเภทให้เลือกแต่การที่บุคคลจะเลือกประเภทใดนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการวัตถุประสงค์ของกลุ่มบุคคลที่จะจัดตั้งองค์การ เพื่อจะให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุดเพียงใดขึ้นอยู่กับทางเลือกประเภทขององค์การให้เหมาะสม โดยทั่วไปสามารถจำแนกประเภทขององค์การได้ 3 ประเภทคือ แบ่งตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แบ่งตามลักษณะโครงสร้างขององค์การและแบ่งตามแหล่งกำเนิดขององค์การ

## 1.5 ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีเป็นเรื่องของแนวความคิด ที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองหรือวิจัย ทฤษฎีจะเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทฤษฎีองค์การเป็นหลักการศึกษาดังโครงสร้าง และการออกแบบองค์การซึ่งหลักการนี้จะอธิบายและกำหนดลักษณะองค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ โดยได้ศึกษาจากแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การที่ถูกคิดค้นจนกลายเป็นทฤษฎีจากระยะเวลาต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบันสามารถจำแนกความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ยุค ดังนี้

1. ยุคทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical of Organization) เริ่มคิดค้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 สภาพสังคมยุคนั้นเป็นยุคอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอนมีการกำหนดกฎเกณฑ์มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นความเป็นทางการมีรูปแบบไม่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ปราศจากความยืดหยุ่น อยู่บนพื้นฐาน 4 ประการคือ การแบ่งระดับสายบังคับบัญชา การแบ่งงาน การควบคุมและเอกภาพในการบริหารงาน กลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทคือ

1.1 Frederick Taylor บิดาของการคิดค้นการบริหาร ซึ่งเป็นเจ้าตำหรับของการวางหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ขึ้นเป็นครั้งแรก นับเป็นต้นกำเนิดที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นอย่างมากมายการวางหลักเกณฑ์การบริหารงาน



เป็นเพียงภาพในระดับพื้นฐานเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายในสายการผลิตเท่านั้น

1.2 Henri Fayol ได้คิดค้นหลักการบริหารสำหรับองค์การขึ้นโดยวางหลักเกณฑ์เป็น 14 หลักที่สำคัญ เป็นที่รู้จักและเข้าใจของนักบริหารการวางหลักเกณฑ์การบริหารงาน นับเป็นหลักเกณฑ์ของทฤษฎีที่สมบูรณ์ในครั้งแรกที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางระเบียบแบบแผนและหลักเกณฑ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ และบุคคลที่เข้ามาทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย

1.3 Max Weber เป็นผู้นำในการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวกับโครงสร้าง เน้นในส่วนของโครงสร้างนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่สุดขององค์การ ได้เรียกว่าเป็นโครงสร้างรูปแบบราชการ (Bureaucracy) หมายถึงการเน้นย้ำให้มีการแบ่งแยกงานกันทำที่ชัดเจน มีการแบ่งสายบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นมีระเบียบวิธีการที่คัดเลือกคนอย่างเคร่งครัด มีกฎระเบียบต่าง ๆ และความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นที่รู้จักกันในนามของผังโครงสร้างองค์การที่เป็น เครื่องมือสำคัญขององค์การขนาดใหญ่ในทุกวันนี้แน่นอน

จากแนวคิดของนักทฤษฎียุคแรกที่เน้นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ จึงมีรูปแบบที่ดำเนินไปเป็นขั้นต่อน้อย ๆ คือ ฝ่ายบริหารจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนอย่างเป็นทางการเสียก่อน แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ยุคทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) ได้พัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยาการพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ ค.ศ. 1920 มองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคล ยอมรับอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มของคนงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเชื่อว่าขบวนการมนุษย์สัมพันธ์นี้จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลายความตึงเครียดในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิม บุคคลที่มีชื่อเสียงในองค์การสมัยนี้คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency, Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne Study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษย์สัมพันธ์และนักทฤษฎีในยุคนี้คือ

2.1 Elton Mayo เป็นนักวิชาการทางด้านมนุษย์สัมพันธ์คนแรกที่ค้นพบถึงเรื่องสำคัญว่าพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือแรงจูงใจทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับความพอใจทางด้านจิตใจหรือเรื่องราวทางด้านสังคมที่ไม่เกี่ยวกับเศรษฐกิจหรือด้านการเงินโดยตรง ทำให้เข้าใจว่าการจัดโครงสร้างองค์การตาม

หลักเหตุผลเพื่อมุ่งประสิทธิภาพงาน โดยที่ไม่คำนึงความคล่องตัวที่จะเปิดกว้างขึ้นเพื่อความเข้าใจระหว่างกันของพนักงานที่ทำงานภายในกลุ่ม

2.2 Chester Barnard ได้เน้นย้ำให้เห็นถึงระบบความร่วมมือ (Cooperative Systems) ในระบบความร่วมมือนี้ประกอบด้วยงานและบุคคล ที่ได้มีการจัดให้มีความสมดุลเข้ากันได้โดยที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสองปัจจัยทั้งงานที่จะต้องทำ และความต้องการของคนที่จะเป็นพนักงานนั้น อำนาจหน้าที่ที่แท้จริงถูกกำหนดขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ทำงาน ผู้บริหารควรเปิดกว้างและรับฟังด้วยเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเททำงานให้กับองค์กรมากขึ้น

2.3 Douglas McGregor ซึ่งเป็นเจ้าตำหรับของผู้ตั้งทฤษฎี X ทฤษฎี Y ถือว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานที่เกี่ยวกับปัจจัยมนุษย์ ทั้งนี้ความคิดดังกล่าวนั้นเองกลายเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการจัดองค์การ จากความเข้าใจที่เคยคิดว่าคนผู้ทำงานทุกคนล้วนแต่เป็นผู้ที่เกียจคร้าน มีทัศนคติไม่ดีจึงต้องวางกฎเกณฑ์และโครงสร้างระเบียบต่าง ๆ เพื่อกำกับนั้นในทิศทางที่กลับกันกลับมีความเข้าใจที่เป็นจริงขึ้นมาอีกว่า ผู้ทำงานทุกคนต่างมีโอกาสที่จะเป็นคนที่ดี มีความขยันขันแข็งและรักดีที่จะมุ่งมั่นสร้างความเจริญจากหน้าที่งานและทุ่มเทให้กับองค์กรด้วย พร้อมกับการสามารถที่จะรับผิดชอบตัวเอง และมีเป้าหมายต้องการเติบโต หรือพิสูจน์ความสำเร็จของตนเองอยู่ด้วย การค้นพบนับเป็นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจว่า ทฤษฎีองค์การที่เคยเชื่อว่าจะต้องวางกรอบโครงสร้างและกฎระเบียบต่าง ๆ นั้น กลับไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็นหรือในทางกลับกันอีกทางหนึ่งก็คือการต้องพยายามให้การจัดโครงสร้างองค์การ หรือการออกแบบงานเป็นไปในทางที่จะเปิดช่องหรือส่งเสริมให้ผู้ทำงานแสดงพฤติกรรมในทางที่ดีออกมา

2.4 Warren G. Bennis นับเป็นนักวิชาการทางด้านมนุษยสัมพันธ์อีกคนหนึ่งซึ่งออกมาชี้ให้เห็นถึงโอกาสการล่มสลายของระบบโครงสร้างองค์การ ที่เป็นแบบราชการ โดยชี้ว่าโครงสร้างแบบราชการที่มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ และวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์การติดต่อทางอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการเอาไว้ รวมทั้งการแบ่งงานกันทำตามแนวความคิดแคบ ๆ ที่เคยใช้อยู่สำหรับในสภาพเงื่อนไขของความเข้าใจเกี่ยวกับคนที่เป็นเรื่องราวทางสังคมนั่นเอง ต้องหันกลับมาใช้วิธีการกระจายอำนาจ และสร้างโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบประชาธิปไตยโดยให้มีการจัดกลุ่มงานที่คล่องตัว นอกจากนี้การชักจูงใจหรือการสั่งงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ก็ควรจะถูกทดแทนโดยความสามารถมากกว่า Bennis มีความคิดตรงข้ามกับ Weber โดยคิดว่าการต้องจัดโครงสร้างขององค์การให้เป็นแบบคล่องตัว และเป็นประชาธิปไตย

3. ยุคทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ได้รับการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1950 รวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขามาผสมผสานเรียกว่าสหวิทยาการ การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ แนวความคิดระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วนคือ สิ่งนำเข้า กระบวนการ สิ่งส่งออก ข้อมูลป้อนกลับ สภาพแวดล้อม นักทฤษฎียุคนี้คือ

3.1 Herbert Simon ชีวว่าหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มุ่งสร้างเป็นหลักบริหารของนักทฤษฎียุคเรานั้นส่วนใหญ่จะไม่ต่างไปจากการมีบทบาทบัญญัติเอาไว้เท่านั้น ชำร่วยหลักบางหลักยังขัดแย้งกันเองในตัว ทฤษฎีองค์การที่ใช้ได้จะต้องไม่สูงเลอเลิศเกินไปและไม่ใช่วิธีคิดแต่จะต้องเป็นหลักการต่าง ๆ ที่ต้องสามารถถูกนำมาคัดเลือกและสามารถนำมาใช้กับเงื่อนไขสถานการณ์ที่เป็นอยู่ได้ซึ่งในช่วงเวลาหลังจากที่ได้เสนอความคิดยังคงเป็นหลักการพื้นฐาน ๆ ที่ยังมีได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

3.2 Daniel และ Katz Robert Kahn เป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีองค์การระบบเปิดที่ซึ่งให้ความสำคัญต่อการจัดองค์การให้สอดคล้องตามอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เป็นเงื่อนไขอยู่ โดยเขียนตามหนังสือที่โด่งดังชื่อ The Social Psychology of Organizations ได้ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือข้อดีของการพิจารณาตามแนวทางระบบเปิดเพื่อสำหรับตรวจสอบความสัมพันธ์ขององค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อม และความจำเป็นขององค์การต่าง ๆ ที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะให้อยู่รอดต่อไป

3.3 Joan Woodward และ Charles Perrow ทำนองเดียวกับแนวคิดที่กว้างขึ้นของ James Thompson ได้วิจัยและชี้ให้เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีที่จะเป็นปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมคือนอกจากต้องมีการนำเอาสภาพแวดล้อมมาพิจารณาแล้ว การจัดองค์การที่ถูกต้องเหมาะสมและสมบูรณ์ จะมีได้ก็ต่อเมื่อได้รับการพิจารณาถึงเทคโนโลยี และความต้องการของ ผู้บริหารในอันที่จะมุ่งพยายามจัดโครงสร้างให้เข้ากันได้กับเทคโนโลยีด้วย

3.4 กลุ่มศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย Aston และขนาดขององค์การนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยอีกประการที่จะมีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การได้มากคือขนาดขององค์การ ซึ่งจากการวิจัยได้พบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจะมีส่วนประกอบโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน โดยที่สำคัญจากที่ได้ค้นพบก็คือขณะที่องค์การมีการขยายตัวเติบโตใหญ่ขึ้นนั้นส่วนประกอบขององค์การจะเป็นไปตามรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแนวทางที่ค้นพบนี้เองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ที่จะสามารถนำมาใช้ตัดสินใจออกแบบองค์การ

จึงพอสรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การ ได้มีการจัดแบ่งตามแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการหลายท่านแตกต่างกันไป แต่ลักษณะโดยรวมแล้วยังยึดสิ่งที่ใกล้ชิดเป็นหลัก เริ่มจากการมององค์การจากอุดมคติไปสู่พฤติกรรมและไปสู่สภาพแวดล้อมที่เป็นความจริงมากขึ้น แต่ก็ยังคงรักษาปัจจัยทางวิทยาศาสตร์บางประการไว้ การจำแนกทฤษฎีองค์การโดยทั่วไปได้ 3 ยุค คือ ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ และทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

ในเรื่องขององค์การ ได้รวบรวมอธิบายให้ความรู้เกี่ยวกับการจำแนกรายละเอียดในเรื่องของความหมายขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องขององค์การคืออะไรมีลักษณะขององค์การอย่างไรบ้าง โครงสร้างขององค์การแต่ละองค์การมีลักษณะที่เหมือนหรือต่างกันอย่างไร สามารถที่จะเลือกองค์การให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มได้ตามการจำแนกประเภทขององค์การและทราบถึงแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

## 2. บรรยายาสององค์การ

### 2.1 ความหมายของบรรยายาสององค์การ

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของบรรยายาสององค์การไว้ดังนี้ ชาลส์ ซีนพระแสง (2538 : 26) ได้กล่าวว่าบรรยายาสององค์การ หมายถึง ลักษณะหรือบุคลิกภาพขององค์การ ที่แตกต่างกันออกไปแต่ละองค์การที่สมาชิกรับรู้และมีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540 : 192) ได้กล่าวว่า บรรยายาสององค์การเป็นลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงด้านหนึ่งเป็นลักษณะขององค์การที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎ ส่วนอีกด้านหนึ่งของบรรยายาสองคือ ขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมของขวัญของพนักงานไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์การที่แท้จริง บุคคลแต่ละคนมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่เต็มไปด้วยค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพของเขาเอง การรับรู้ที่มีต่อโลกเหล่านี้เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540 : 278-279) กล่าวว่าบรรยายาสององค์การคือตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานภายในองค์การ

สุพิศ ประสพศิลป์ (2540 : 20) กล่าวว่า เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ทั้งโดยตรงและอ้อมจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ

วัชรศักดิ์ สงค์ปาน (2541 : 27) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การเป็นสภาวะที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่นพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การหมายถึงความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ตัวแปรต่าง ๆ ในองค์การเมื่อรวมตัวกัน จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การ

## 2.2 ปัจจัยของบรรยากาศขององค์การ

ในการทำงานให้สำเร็จจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นสุดตอนสุดท้าย บรรยากาศการทำงานขององค์การจะช่วยสนับสนุนให้ทำงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุขและความมั่นใจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540 : 194-197) ได้นำเสนอบรรยากาศขององค์การ ตามแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ มีดังนี้

1. Halpin และ Crofts ได้ศึกษาถึงมิติของบรรยากาศในโรงเรียนของรัฐบาลแห่งหนึ่ง ได้ระบุมิติของบรรยากาศไว้ 8 มิติ ดังนี้

### 1.1 พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ คือ

1.1.1 มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงระบบ กฎเกณฑ์ อย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกของครู ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูมีน้อย

1.1.2 มิติเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการอย่างใกล้ชิดปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด

1.1.3 มิติผลักดัน (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารมีความพยายามผลักดัน จูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน

1.1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร

## 1.2 พฤติกรรมครู 4 มิติ คือ

1.2.1 มิติขาดการติดต่อกัน (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อคณะครู ว่าปฏิบัติหน้าที่ขาดการประสานงาน

1.2.2 มิติอุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง ความรู้สึกของคณะครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครู ว่าปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความคล่องตัว

1.2.3 มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครู มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีขวัญ กำลังใจ มีความรักใคร่ในหมู่คณะเพราะครูได้รับการตอบสนองทางสังคม

1.2.4 มิติความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครู โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน ความมีสัมพันธ

นอกจากนี้ Halpin และ Crofts ยังได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 แบบ ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกตนมีความสุข สบายใจ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การนี้

2. บรรยากาศองค์การแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพในการใช้ความคิดเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดี มีความสัมพันธ์กันดี จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

3. บรรยากาศองค์การแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงาน ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานตามคำสั่ง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางใจ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานมีงานทำจนล้นมือ จึงมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันน้อย แต่เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานได้ดี จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี และจากผลงานที่ดีนี้เอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจ ขวัญและกำลังใจจึงอยู่ในเกณฑ์ดี

4. บรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารไม่ชอบออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน แต่จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ขวัญและ

กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความพึงพอใจในการสร้าง ความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรอย่างเดียว ส่วนความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อยมาก

5. บรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยวิธีออกคำสั่ง ควบคุม และนิเทศ การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์ มิตร แต่ความพยายามเหล่านี้ไม่ได้ผล ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารทำตนเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไร้ค่า และเกิดความเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง หรือการนิเทศงานแบบผิด ๆ ถูก ๆ ของผู้บริหาร ผลงานของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จล้มเหลว ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก

6. บรรยากาศองค์การแบบซิมเซา (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศ ของการทำงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกของความเป็นผู้นำ และขาด สมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ตั้ง กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมาใช้บังคับอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดกับการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น และเสียขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

2. Forehand เขาชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของ คุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การ คือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อน ของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมุติฐานของ Forehand คือคุณลักษณะ เหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวม ขององค์การ

2.1 ขนาดและโครงสร้าง ถึงแม้ขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่เราค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การมีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา ระดับของพนักงาน ตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกัน และเกี่ยวพันกับขนาดตัวขององค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและคนงาน จะห่างไกลกัน ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจาก จุดตัดสินใจอาจจะมีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็น ทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก

2.2 แบบของความเป็นผู้นำ แบบของผู้นำที่ในองค์กรมีอยู่หลายแบบการปฏิบัติของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน

2.3 ความซับซ้อนของระบบ ในสภาพแวดล้อมที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบคือความแตกต่างกันระหว่างแผนงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของแผนงาน ถ้าหากว่าแผนงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับ 3 แผนงานเป็นอย่างมากแล้วแผนงานดังกล่าวนี้ต้องเกี่ยวข้องกับ 3 แผนงานเป็นอย่างมาก แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ

2.4 เป้าหมาย องค์กรแตกต่างกันทางเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา เกิดจากการแยกประเภทขององค์กรอย่างหนึ่ง เช่น องค์กรธุรกิจ องค์กรบริการสาธารณชน เป็นต้น แม้กระทั่งองค์กรธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไรที่ถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรความแตกต่างจะอยู่ที่การให้น้ำหนักเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสียการให้ความสนับสนุนสถาบันการศึกษา เป็นต้น

2.5 สายใยของการติดต่อสื่อสาร แสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างหรือตามแนวอนภายในองค์กร

### 3. Litwin และ Stringer ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

3.1 โครงสร้าง ขนาดของโครงสร้างของงาน เป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาต่อบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร ซึ่งให้เห็นถึงผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

3.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจัยดังกล่าวนี้วัดการรับรู้ทางความท้าทายของงานและความรู้สึกทางความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางความท้าทายเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาแรงจูงใจทางความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบงานสูง Vroom และ Kornhauser ได้ชี้ให้เห็นว่าการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำ และระดับของผลการปฏิบัติงานเกี่ยวพันโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตัวเอง การควบคุมตนเอง การมีส่วนร่วม ความมีอิสระของบุคคล ความรับผิดชอบที่มีอยู่ภายในสภาพแวดล้อมของคณงาน Likert ได้ชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำให้ความจงรักภักดีความคล่องตัวของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น



3.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน ปัจจัยดังกล่าววัดการให้ความสำคัญทางการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรช่วยลดความกังวลที่มีต่องานลงได้ องค์กรที่มีความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานจะกระตุ้นแรงจูงใจทางความผูกพันได้ ความต้องการของพวกเขาคือบรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน ข้อเสนอแนะของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการให้ความสำคัญกับความอบอุ่นของพนักงาน เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย

3.4 การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย เป็นการวัดการรับรู้ทางการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ภายในสถานการณ์ของการทำงานการให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัล แทนที่จะเป็นการลงโทษจะกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางความสำเร็จและความผูกพันได้ การให้รางวัลเป็นการแสดงความยอมรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

3.5 ความขัดแย้ง เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันองค์กรต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

3.6 มาตรฐานและความคาดหวังผลการปฏิบัติงาน วัดการรับรู้ความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีแรงจูงใจทางความสำเร็จ เป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานและความสำเร็จ และเราอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางความสำเร็จของพวกเขาด้วย

3.7 ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย วัดการรับรู้ปรัชญาของฝ่ายบริหารในการยอมรับความเสี่ยง Litwin ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์กรที่ให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการความสำเร็จของพนักงานได้ มิติของบรรยากาศเหล่านี้มีผลกระทบต่อความสนใจภายในองค์กร พวกเขาได้สัมพันธ์บรรยากาศองค์กรกับความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจ ผู้บริหารตอบสนองความพอใจจากการทำงานของเขาได้ดีกว่า ในกรณีที่เขามีความต้องการความสำเร็จถ้าหากว่าเขาต้องการความสนับสนุนและความอบอุ่น เขามีความต้องการความผูกพันกับบุคคลอื่นและถ้าหากว่าเขาต้องการควบคุมแนวทางการใช้สิทธิพลต่อบุคคลอื่น เขามีความต้องการอำนาจ

สมัยศ นาวิการ (2544 : 84-85) ได้อธิบายถึงปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่จะส่งผลให้บรรยากาศองค์กรดีหรือไม่ดีไว้ ดังนี้

1. ความสำคัญของมนุษย์ในองค์กร สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่มากเท่าไร เนื่องจากมนุษย์ถูกมองว่ามีความสำคัญในองค์กรพวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศขององค์กรโดยส่วนรวมมากขึ้น ในกรณีที่พวกเขาเชื่อว่ามนุษย์ถูกมองว่าไม่มีความสำคัญในองค์กร พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กร โดยส่วนรวมน้อย

2. การส่งข่าวสารในองค์กร สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ และบุคคลอื่นสามารถปฏิบัติแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ เพราะว่าการส่งข่าวสารเพียงพอมากเท่าไร พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กรโดยส่วนรวมมากขึ้น ถ้าหากว่าการส่งข่าวสารไม่เพียงพอพวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กร โดยรวมน้อยลง

3. วิธีการจูงใจพนักงาน ถ้าหากว่าสมาชิกขององค์กรมองการจูงใจขององค์กรในทางที่ดีพวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กร ถ้าหากว่าการจูงใจขององค์กรถูกมองในทางไม่ดีพวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กรน้อย

4. วิธีการตัดสินใจ สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่าการกระทำของพวกเขาและบุคคลอื่นมีต้นเหตุจากวิธีการตัดสินใจที่ดี พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กร ถ้าหากว่าพฤติกรรมของพวกเขามีต้นเหตุจากวิธีการตัดสินใจที่ไม่ดี จะมีความพึงพอใจในบรรยากาศน้อย

5. เทคโนโลยีและทรัพยากร ถ้าหากสมาชิกพิจารณาว่าวัสดุและอุปกรณ์ขององค์กรมีความทันสมัย และถูกบำรุงรักษาอย่างดีทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะมีความพึงพอใจมากกว่าในกรณีที่รู้สึกวัสดุและอุปกรณ์เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา

6. อิทธิพลจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สมาชิกขององค์กรมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์กรมากกว่า ถ้าหากมีอิทธิพลบางอย่างต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายในแผนงานของพวกเขา และสมาชิกขององค์กรจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศน้อย ถ้าหากเขารู้สึกว่าเขาไม่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่บังคับบัญชาพวกเขาอยู่

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 130-132) กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้มีส่วนสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างมาก เช่นมีลักษณะการพูดคุยแบบสร้างสรรค์ มีจิตวิทยาการถ่ายทอดแนะนำ การสั่งงานด้วยความเป็นกันเอง รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
2. การปฏิบัติตัวเข้ากับสังคม โดยการศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณีแล้วกระทำตัวให้สอดคล้องและถูกต้องตามกาลเทศะทั้งสังคมเมืองและชนบท เป็นการปรับตัวเข้ากับสังคมอย่างเหมาะสมทำให้บรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้น
3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติโดยการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรใช้วิธีการเลือกผู้ที่เป็นพรรคพวกของตน ญาติพี่น้องเพราะจะทำให้เสียระบบการบังคับบัญชา ทำลายขวัญและกำลังใจ
4. ลักษณะของความร่วมมือที่ดี เป็นการประสานงานของบุคลากรโดยสมาชิกขององค์กรจะทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการร่วมสร้างบรรยากาศแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยทำงานร่วมกันด้วยความรักความเห็นใจ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ได้แก่การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเป็นแบบทางการมากเกินไปจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัด ซึ่งการสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี จะทำให้การทำงานราบรื่น
6. การติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยปกตินิยมใช้การสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาสั่งการใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนว ความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้
7. การตัดสินใจ เป็นลักษณะของการสั่งการที่กระทำด้วยความรอบคอบและถ้าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็จะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี โดยเฉพาะการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจะต้องสมบูรณ์และครบถ้วน จะได้ป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ
8. การควบคุม เป็นมาตรการทางด้านการบริหารเพื่อสอดคล้องดูแลความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามต้องการพร้อมกับการสร้างบรรยากาศของความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น
9. การให้รางวัล เป็นการสร้างความรู้สึที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างบรรยากาศให้มีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

10. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การสามารถทำงานร่วมกัน ลดปัญหา การพิจารณา การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่กลับเสริมสร้างความรักความสามัคคี โดยใช้วิธีการ ต่อรองและการเจรจาแบบสันติวิธี

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540 : 279) ได้กล่าวว่าตามแนวคิดของ ลอร์เลอร์ (Lawler) และเพื่อนร่วมงานที่ได้ศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์การมีดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ หมายถึง ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ จำนวนระดับต่าง ๆ ภายในองค์การและจำนวนระดับต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารที่ สูงสุดถึงแผนกวิจัยและพัฒนา

2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ หมายถึง ความถี่ของการพิจารณาทบทวนการ ปฏิบัติงานภายในองค์การ ระยะเวลา ความตั้งใจเกี่ยวกับการทบทวนการปฏิบัติและการให้ สิ่งชดเชยระดับของความเป็นเอกเทศทางวิชาชีพ

3. การปฏิบัติงานภายในองค์การ หมายถึงการมอบหมายงานโดยทั่วไป เปรียบเทียบกับการมอบหมายงานเฉพาะอย่าง ยึดมั่นตามตารางเวลาและค่าใช้จ่ายและความสำเร็จ ในงาน

4. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน ความ พึงพอใจทางด้านสังคม ความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงานการได้ในสิ่งที่ ต้องการจากการปฏิบัติงานและค่าจ้าง

Schneider (1990 : 10-11) ได้เสนอแนวคิดปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยการ รวบรวม เข้าของแนวคิดเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

1. ตามแนวคิดของ Lewin เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดย พยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน และเสนอรูปแบบของ ความสัมพันธ์ไว้ว่า  $B = f(P,E)$  ซึ่งอธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ (B) จะเกิดจากองค์ประกอบสองส่วนคือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมใน หน่วยงานหรือองค์การ (E)

2. ตามแนวคิดของ Comell ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่าเป็น ผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังได้ กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ

2.1 ขวัญของครู

2.2 ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของครู

2.3 การมอบอำนาจในการตัดสินใจ

## 2.4 การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู

### 2.5 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารของนักวิชาการหลายท่าน จึงพอกล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การในทางที่ดี และไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมของบุคคล

จากแนวคิดของบุคคลหลายท่าน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งครอบคลุมแนวคิดหรือทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้โดยนำมาจำแนกบรรยากาศองค์การเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1 ด้านนโยบายด้านการบริหารจัดการ มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้และปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
- 2 ด้านคุณลักษณะของผู้นำ ถ้าผู้นำมีความรู้ความสามารถเหมาะสม คอยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถ
- 3 ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน เป็นเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 4 ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะทุ่มเทกำลังการในการทำงานอย่างเต็มที่ถ้ารู้สึกว่ามีคุณค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับ
- 5 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อยู่ในสภาพที่เหมาะสมจะช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

## 1. ด้านนโยบายการบริหารจัดการ

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือหลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน จะมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การกำกับสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ครู องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน นโยบายด้านการบริหารจัดการเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ระดับโรงเรียนโดยมุ่งให้กลุ่มผู้ใกล้ชิดกับโรงเรียนมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้มีโอกาสควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2547 : 6-8) ได้จัดสัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารโดยใช้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน โดยมีรูปแบบการบริหารโรงเรียนออกเป็น 4 แบบคือ

1. แบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเสนอความคิดเห็น
2. แบบที่มีครูเป็นหลัก ครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน
3. แบบชุมชนมีบทบาทหลัก เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบทางการศึกษาให้แก่ชุมชนสนองความต้องการของท้องถิ่น
4. แบบครูและชุมชนมีบทบาทหลัก เพราะเชื่อว่าครูและผู้ปกครองต่างก็มีความสำคัญในการจัดการศึกษา

คณะกรรมการส่งเสริมการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐ (2546 : 32) ได้จัดทำข้อบ่งชี้และภาระกิจการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลมีข้อบ่งชี้ภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, การพัฒนากระบวนการเรียนรู้, การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน, การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา, การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา, การพัฒนาแหล่งเรียนรู้, การนิเทศการศึกษา, การแนะแนวการศึกษา, การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา, การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น, การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. การบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ, การจัดสรรงบประมาณ, การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน, การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา, การบริหารการเงิน, การบริหารบัญชี, การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง, การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง, การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ, วินัยและการรักษาวินัย, การออกจากราชการ

4. การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ, งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ, การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา, การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร, งานเทคโนโลยีสารสนเทศ, การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารงานทั่วไป, การดูแลอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม, การจัดทำสำมะโนผู้เรียน, การรับนักเรียน, การส่งเสริมและประสานงานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย, การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา, งานส่งเสริมกิจการนักเรียน, การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา, งานส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคลากร ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา, งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น, จัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน, งานบริการสาธารณะ, งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based Management : SBM) มีรายละเอียดดังนี้ โรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วมใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกรอบในการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้การดำเนินโครงการโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วมของโรงเรียน ประสบผลสำเร็จสูงสุดอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสภาพปัจจัยเอื้อและข้อจำกัด ภายใต้บริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียนหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนและตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพ และบริบทของโรงเรียนเอง ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลอย่างเหมาะสม หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการและส่วนกลาง ไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุดโดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของนักเรียน

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัด

การศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียนการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

### 3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)

ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย โดยครอบครัวและชุมชนบางแห่งให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวบรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้นความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาในส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

### 4. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะ

กำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายจากส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย และเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเองโดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

### 5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่

กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นไปตามข้อกำหนดและนโยบายของชาติ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่นผูกพันและความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะเกิดความร่วมมือร่วมใจกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีกลยุทธ์ทางการบริหารตลอดจนการร่วมดำเนินงาน โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนำมาประยุกต์เป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน ดังนี้



## เรียนรู้

1. ด้านการกระจายอำนาจ
  - 1.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน
  - 1.2 มอบหมายภารกิจ/บทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน
2. ด้านการมีส่วนร่วม
  - 2.1 การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา/ถ่ายทอดเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยน
  - 2.2 การร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจของบุคลากร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น
  - 3.1 สนับสนุนให้คนพิการได้รับสิทธิช่วยเหลือทางการศึกษาตามกฎหมายกระทรวง
  - 3.2 สนับสนุนการบริหารจัดการของท้องถิ่น
  - 3.3 สนับสนุนด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้
4. ด้านการบริหารตนเอง (โรงเรียน)
  - 4.1 กำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
  - 4.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.3 สนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารจัดการ/การเรียน
  - 4.4 การประชาสัมพันธ์
  - 4.5 มาตรการจูงใจ
5. ด้านตรวจสอบและถ่วงดุล
  - 5.1 มีการติดตามความก้าวหน้า
  - 5.2 มีการประเมินผลและปรับปรุง

บุญเลิศ เขียนวงศ์ (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการจัดกระบวนการบริหารงาน ซึ่งน่าจะเป็นไปได้ในการบริหารจัดการตามลำดับ ดังนี้

1. ตัวผู้บริหาร โรงเรียนถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด จะต้องทำตัวมีศรัทธาและมีทัศนคติต่อหลักการจัดการเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติทำให้เกิดความกระตือรือร้นในใจของตนเอง จนมองเห็นเป็นภาพรวมสุดท้ายของผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนเพราะถ้าผู้บริหารโรงเรียนมองไม่ออกและบอกไม่ได้ ก็เปรียบเสมือนกับกับตันเรือที่เดินเรือโดยปราศจากแผนที่และเข็มทิศ ไม่สามารถบอกลูกเรือได้ว่าเรือกำลังวิ่งไปในทิศทางใดที่หมายอยู่ทางทิศไหนทำให้เกิดการหลงทางได้ง่าย ๆ ถ้าจะทำให้ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาเป็นตามแนวทางและหลักการจัดการศึกษา ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต้องเริ่มที่ตัวผู้บริหาร โรงเรียนก่อน ต้องสามารถมองเห็นภาพรวมสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดออกและ

มีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดกับเด็กนักเรียน ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความพร้อมและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาครู โดยดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติเมื่อผู้บริหารมีทัศนคติและความเข้าใจในหลักการจัดการศึกษา ต้องขยายและขยายความคิดชักจูงใจให้ครูและผู้ร่วมงาน ให้มีความรู้และความเข้าใจจนสามารถมองภาพรวมสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนได้ตรงกันกับผู้บริหาร แล้วร่วมกับคณะครูกำหนดมาตรการและวิธีการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

3. ให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลนักเรียน ผู้บริหารต้องดำเนินการให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเด็กนักเรียนและครูเป็นประจำ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

3.1 ก่อนสิ้นปีการศึกษาทุกครั้ง ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูนำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนทั้งปี มาปรึกษาหารือกันก่อนหรือช่วงปิดภาคเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุงแนวปฏิบัติร่วมกัน ในการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษาต่อไป

3.2 ดำเนินการมอบหมายงานในหน้าที่ และการจัดการครูเข้าชั้นเรียนใหม่ จะต้องดำเนินการให้เสร็จก่อนปิดภาคเรียน เพื่อให้ครูได้มีการมอบหมายงานและส่งต่อข้อมูลการเรียนระหว่างชั้นให้ครูคนใหม่ได้ทันที

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักโรงเรียนและครูเป็นรายบุคคล การรู้จักโรงเรียนไม่ได้หมายความว่ารู้โรงเรียนชื่ออะไร ตั้งอยู่ที่ไหน มีพื้นที่เท่าไร มีอาคารกี่หลังแต่หมายถึงการรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งทุกแง่มุมสามารถบอกได้ว่าโรงเรียนมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร มีอะไรเป็นโอกาสและอุปสรรคการรู้จักครูและบุคลากรเช่นเดียวกัน ต้องรู้จักครูและบุคลากรอย่างลึกซึ้งซึ่งผู้บริหารโรงเรียนได้รู้จักครูและบุคลากรมากเท่าไร จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานมากเท่านั้น

3.4 ให้ครูทำหน้าที่ในโรงเรียนเสมือนดังเป็นหมอ ที่ปฏิบัติงานรักษาโรคภัยในโรงพยาบาลจะผัดกันก็แต่เพียงครูทำหน้าที่รักษาโรคใจ และอาการพร่องทางการเรียนจัดการเรียนการสอนตามข้อมูลของอาการและข้อบกพร่องที่พบ โดยกำหนดให้ครูจัดเก็บข้อมูลเด็กเป็นรายบุคคล แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

3.4.1 เด็กที่เข้าเรียนใหม่ให้ครูจดบันทึกข้อมูลผู้เรียนที่เข้าใหม่เป็นรายบุคคลให้รอบด้านเหมือนหมอซักประวัติผู้ป่วย โดยเริ่มตั้งแต่การตรวจสุขภาพร่างกาย ตรวจสอบพัฒนาการ สัมภาษณ์ผู้ปกครอง นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์แยกแยะหาจุดส่งเสริมและพัฒนาแล้วจัดทำเป็นแฟ้มข้อมูลประจำตัวนักเรียน ให้ครูเก็บไว้ประจำห้องเรียน เพื่อให้ครูและ

ผู้เกี่ยวข้องใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน และบันทึกผลความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในระหว่างเรียนตลอดทั้งปี

3.4.2 เด็กที่เข้าเรียนแล้วเมื่อสิ้นปีการศึกษา ให้ครูประจำชั้นเรียนใหม่ นำข้อมูลในข้อ 1 ที่ได้รับการส่งต่อมาสรุปวิเคราะห์เพื่อหาจุดในการส่งเสริมพัฒนา ให้สอดคล้องและต่อเนื่องกันไปในช่วงเรียนใหม่

4. การจัดการเรียนการสอน ครุนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบการเรียนการสอน ให้เหมาะสมกับสภาพของเด็กในชั้นเรียน โดยยึดถือหลักการปฏิบัติดังนี้

4.1 ครูวางแผนการสอนเป็นทีม กำหนดแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาให้สนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยเน้นการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนเป็นสำคัญ

4.2 ให้ครูจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการบูรณาการในการเรียนการสอน ในทุกวิชาให้เป็นการสอนที่เน้นการแก้ปัญหา และกระบวนการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันมากกว่าต่างคนต่างสอน เด็กทุกคนต้องแสดงความสามารถออกมาในรูปแบบโครงการ

4.3 ให้มีการประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง โดยนำผลงานและพฤติกรรมของผู้เรียนที่แสดงออกระหว่างเรียน เป็นเครื่องมือในการตรวจวินิจฉัยผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอแล้ว รวบรวมไว้ในรูปของแฟ้มพัฒนาผู้เรียน

4.4 กำหนดให้มีการรายงานผลหรือจัดนิทรรศการ แสดงผลการพัฒนาของผู้เรียนในแต่ละปีเสนอต่อผู้ปกครองหรือสาธารณชน

4.5 ทำโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำบรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนมากกว่าโรงสอน ทำสถานที่ บุคคล ตลอดทั้งอุปกรณ์และกิจกรรมภายในโรงเรียน เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กนักเรียนตลอดเวลาและไม่จำกัดสถานที่ ตารางสอนยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา

5. ให้ความสำคัญกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนเกิดขึ้นมาก็เพื่อทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน หากประชาชนไม่ต้องการ โรงเรียนก็อยู่ไม่ได้ เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งที่สังคมกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีบทบาทเป็นสถานที่ฝึกอบรมคนในสังคมให้สามารถสืบทอดและรักษาค่านิยมประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงามของสังคมนั้น ๆ ตลอดทั้งเป็นสถานที่ฝึกหัดให้คนมีศักยภาพในการดำรงชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องถือว่าเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญ ที่จะต้องจัดการเรียนการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกคือผู้ปกครองและประชาชน ว่าเขาต้องการให้โรงเรียนผลิตสินค้าและบริการในลักษณะใด โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เสนอความต้องการและ

มาตรฐานที่ชุมชนและผู้ปกครองต้องการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานแนวความคิด และมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนให้ตอบสนองต่อศักยภาพโรงเรียนและชุมชน ซึ่งจะเป็นการส่งผลดีต่อการให้สนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

การจัดการบริหารโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้ดีผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองภาพของผลิตทางการศึกษาในอนาคตที่ควรจะเป็น ให้ผู้ออกบอกรคนอื่นและผู้ร่วมงานให้ได้ ก็จะทำให้การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไม่หลงทาง เพราะภารกิจของโรงเรียนก็คือการจัดการกับปัจจุบัน เพื่อพัฒนาบุคคลสู่อนาคตไม่ได้ทำเพื่อวันนี้ แต่ต้องทำวันนี้ให้ดีที่สุด เพื่อให้ผู้เรียน โตขึ้นเป็นบุคคลแห่งอนาคตที่มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ ดังนั้นการทำให้วันนี้ให้ดีที่สุด ผู้บริหารต้องรู้จักมองอดีต กำหนดแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อวาดฝันไปสู่อนาคตอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง มีเหตุผล นำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้ความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่ายในสังคม ตามข้อเสนอข้างต้น

วันทนา เมืองจันทร์ (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูง มีศักยภาพและมีวินัยในตนเองตามความเหมาะสม ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะในการให้อำนาจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตามความหมายทั้งสองของการให้อำนาจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้แก่

1. ควรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ข่าวสาร และรับรู้ข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้มากที่สุดเท่าที่ควรจะได้รับรู้ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ผลการปฏิบัติงาน (2) ข้อมูลด้านค่าใช้จ่ายขององค์กร (3) ข้อมูลด้านการแข่งขันกับองค์กรอื่นและ (4) ข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
2. องค์กรจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีการกำหนดขอบข่ายของงานที่ชัดเจน มีการจัดลำดับขั้นตอน และกระบวนการในการทำงานและกำหนดข้อจำกัดของอำนาจ (Limit of Authority) ที่จะมอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ
3. มีการจัดการทำงานในรูปแบบทีมงานสนับสนุนการบริหารงาน (Support self-managing team) ให้ผู้รับมอบอำนาจมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง
4. ถ้าเป็นไปได้ควรมีการมอบหมายงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้กับทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ โดยให้ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานเอง และกำหนดมาตรการในการทำงานขึ้นมา
5. ผู้บริหารอย่าควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป เมื่อให้อำนาจไปแล้วผู้รับมอบอำนาจอาจจะเลือกวิธีการทำงานที่ผู้บริหารไม่พึงพอใจ หรือแนวคิดในการทำงานของทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจไปอาจไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารก็ต้องสอนงานเขา (Coach them) เพื่อให้

เขาตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน โดยให้ทีมงานคิดเสนอแนวทางในการสร้างทางเลือกหลาย ๆ วิธีแล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุด เหมาะสม และประหยัดที่สุดแต่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อไปบุคลากรเหล่านี้ก็จะมีความสามารถในการทำงาน และสามารถตัดสินใจได้เอง ข้อควรระวังก็คือผู้บริหารจะต้องสอนงาน (Coach) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเป้าหมายรวมหรือภาพรวม (Big Picture) ที่ต้องการขององค์กร และสอนว่าจะทำอะไรจึงจะทำงานให้เหมาะสมและจะต้องจัดหาทรัพยากรที่เขาต้องการ สนับสนุนส่งเสริมพร้อม ๆ กับให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวก และข้อมูลในเชิงสร้างสรรค์ และตั้งคำถามให้ผู้ปฏิบัติงานหาคำตอบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

จึงสรุปได้ว่า ด้านนโยบายการบริหารจัดการ หมายถึง การวางแผนกำหนดแนวทางบริหาร โรงเรียนการเปิดโอกาสให้บุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา การร่วมกำหนดรูปแบบการบริหารงานในโรงเรียน การกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษา

## 2. ด้านคุณลักษณะของผู้นำ

บรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ขึ้น ส่วนหนึ่งอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ ถ้าใช้แบบผู้นำได้เหมาะสมจะเป็นผลดีกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตาม มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ เช่น

อาคม วัชรสง (2547:26-30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ถือหลักการใช้อำนาจและการมีส่วนร่วมของผู้ตามเป็นเกณฑ์แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ชอบการบังคับบัญชาสั่งการ ชอบใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้จะควบคุมพฤติกรรมและความคิดของสมาชิก มีส่วนดีส่วนเสียในการบริหารงานดังนี้

1.1 ข้อดีคือ สามารถนำไปใช้ได้ทันทีที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ และเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถและขาดรับผิดชอบ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน

1.2 ข้อเสียคือ สมาชิกขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ยอมรับนับถือกันและกัน ทำให้ไม่เชื่อใจกัน ไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และยังสกัดกั้นความคิดในการทำงาน

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ยึดหมู่คณะเป็นหลัก อาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย แต่ในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติผู้นำไม่สามารถตัดสินใจเองได้โดยผลการ

2.1 ข้อดีคือ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย มีโอกาสที่จะทำงานผิดพลาดน้อย มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.2 ข้อเสียคือ สมาชิกใช้เสรีภาพมากเกินไป บางคนอาจฉวยโอกาสแสวงหาอำนาจจนเกิดความขัดแย้งในองค์กร

3. ผู้นำแบบตามสบาย จะให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมาชิก ผู้นำจะแสดงบทบาทของตนเองน้อย สมาชิกจะขาดสิ่งยึดเหนี่ยว ขาดระเบียบ

3.1 ข้อดีคือ ไม่มีปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเพราะต่างคนต่างทำงานของตนเอง ร่วมงานอย่างสบายใจ มีโอกาสได้แสดงความคิดอย่างเต็มที่

3.2 ข้อเสียคือ ขาดระเบียบในการทำงาน ไม่มีเป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจน สมาชิกขาดความสามัคคี ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรต่ำเพราะขาดการรวมพลัง

อาคม วัดโรสง (2547 : 79) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยคำนึงถึงคุณภาพดำเนินชีวิตของคนทุกคน จากการศึกษา ค้นคว้า ได้กล่าวถึงหน้าที่และบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาตามแนวคิดของ นิพนธ์ กินาวงศ์ มีดังนี้

1.1 จะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน

1.2 จะต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนเพื่อเป็นหลักประกันว่านักเรียนมีทักษะเบื้องต้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์

1.3 จะต้องเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมการศึกษา คือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ การทดลองใช้หลักสูตร การจัดให้บุคลากรทดลองสอนแบบใหม่ ๆ

1.4 ทำหน้าที่ช่วยเหลือครูให้การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ทำหน้าที่ช่วยให้ครูและนักเรียนมีความสามารถและโอกาสในการใช้เครื่องมือและแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ของท้องถิ่น

1.6 ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในโรงเรียน

1.7 นำนโยบายการศึกษามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนและท้องถิ่น

1.8 มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาค้นคว้า เพื่อปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้นำตามแนวคิดของ ฮาร์ทและควิน ได้กล่าวไว้ 4 บทบาท คือ

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ มีความคิดก้าวไกลกว่าคนทั่วไป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ไปทางที่ควรจะเป็น

2.2 กระตุนใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นทำงาน

2.3 เป็นนักวิเคราะห์ รู้จักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติแต่ละวัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาในปัจจุบัน

2.4 วางแผนงาน วางแผนเกี่ยวกับบุคคล วิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณ การเงิน ชุรการ กิจกรรมนักเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แคมป์เบลล์ (Campbell) (1980 : 28-43) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้ผู้นำมีประสิทธิภาพของผู้นำมากขึ้นไว้ ดังนี้

1. ความฉลาด ผู้นำต้องเป็นคนฉลาด มีไหวพริบ มีความตื่นตัว ทั้งด้านสมองและร่างกาย สามารถใช้สติปัญญาทำงานที่ซับซ้อนและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรม ผู้นำต้องเข้าใจข้อมูลและหาข้อสรุปได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการอ่าน การศึกษาหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และมีการทดสอบความคิดและความสามารถของตนเองเป็นประจำ

2. ความรับผิดชอบ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ และชอบแสดงหาความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตัวเองและรับผิดชอบงานได้

3. ความรอบรู้งานที่ทำ ผู้นำต้องมีความรู้ลึกซึ้ง หรือมีทักษะในงานที่เขาทำ ถึงแม้ว่าเขาจะรับตำแหน่งใหม่ ผู้นำที่รู้งานทำให้มีความมั่นใจและทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจในตัวผู้นำด้วย

4. สุขภาพสมบูรณ์ ผู้นำต้องทำงานหนัก เจอปัญหาหนัก รับผิดชอบมาก ต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ กระตือรือร้น คล่องแคล่ว และมีพลัง

5. ความสามารถในการสื่อสาร ต้องมีความสามารถในการพูด การเขียนและการสนทนาโน้มน้าวใจ อาจทำได้โดยการสังเกตและเลียนแบบจากคนพูดเก่ง คนที่มีความสามารถในการสื่อสารจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

Luthans (1995 : 419) ได้ให้คุณลักษณะของผู้นำไว้ควรมีความฉลาด มีไหวพริบ รู้จักวิเคราะห์ กระตือรือร้น กล้าหาญ มนุษย์สัมพันธ์ บุคลิกดี มีอำนาจ มีศิลปะในการจูงใจ มีความยืดหยุ่นรู้กาลเทศะ เป็นคนเปิดเผย มีความสมดุล ต้องการความสำเร็จสมหวัง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน จึงพอสรุปได้ว่า ด้านคุณลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมดูแล ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นนักวิเคราะห์และวางแผนการปฏิบัติงาน มีหูตาที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำทางนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารประสานงานกับชุมชนและองค์กรอื่น ๆ ได้ดี มีอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการ

### 3. ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน

ในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ นอกจากอาศัยความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาแล้วยังต้องมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มาช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน มีดังนี้

บุญรัตน์ แก้วลำหัด (2536 : 25) ได้กล่าวถึงด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน หมายถึง เทคนิควิธีการและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 37) ได้กล่าวถึงการให้พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งทางด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และภาครัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สิ่งพิมพ์อื่น ๆ จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิตสื่อ

กอบกุล สรรพกิจจางง (2549 : ออนไลน์) สื่อการสอนมีอยู่หลากหลายรูปแบบ หลากหลายประเภท ดังที่ได้กล่าวมาแล้วการเลือกสื่อการสอนมีความสำคัญมากต่อกระบวนการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามในการเลือกสื่อการสอนพึงระลึกไว้เสมอว่า "ไม่มีสื่อการสอนอันใดที่ใช้ได้ดีที่สุดในทุกสถานการณ์" ในการตัดสินใจเลือกใช้สื่อการสอนต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลาย ๆ อย่างร่วมกัน ผู้ใช้สื่อไม่ควรยกเอาความสะดวก ความถนัด หรือความพอใจส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกสื่อการสอน เพราะอาจเกิดผลเสียต่อกระบวนการเรียนการสอนได้แนวคิดเกี่ยวกับการเลือกสื่อการสอน ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีผู้ให้ความสนใจและให้คำแนะนำไว้หลากหลายมุมมอง จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ สามารถสรุปเป็นหลักการอย่างง่ายในการเลือกสื่อการเรียนการสอนได้ดังนี้

1. เลือกสื่อการสอนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ผู้สอนควรศึกษาถึงวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่หลักสูตรกำหนดไว้ วัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละส่วนของเนื้อหาอย่าอย่าไม่ใช่วัตถุประสงค์ในภาพรวมของหลักสูตร เช่น หลักสูตรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่าหลังการเรียนผู้เรียนควรจำแนกรสเปรี้ยวและรสหวานได้ ดังนั้นงานการเรียนรู้ควรเป็นประสบการณ์ตรง ผู้สอนควรพิจารณาว่าสื่อการสอนที่เหมาะสมจะใช้กับการให้ประสบการณ์ตรงได้แก่อะไรบ้าง ซึ่งจากตัวอย่างอาจเลือกใช้ผลไม้ที่มีรสเปรี้ยวกับขนมหวานให้ผู้เรียนได้ชิมรสด้วยตนเอง เป็นต้น



2. เลือกสื่อการสอนที่ตรงกับลักษณะของเนื้อหาของบทเรียน เนื้อหาของบทเรียนอาจมีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น เป็นข้อความ เป็นแนวคิด เป็นภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว เป็นเสียง เป็นสี ซึ่งการเลือกสื่อการสอนควรเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของเนื้อหา ตัวอย่างเช่น การสอนเรื่องสีต่าง ๆ สื่อก็ควรจะเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ถึงลักษณะของสีต่าง ๆ ตามที่สอน ดังนั้นควรเลือกสื่อการสอนที่ให้เนื้อหาสาระครอบคลุมตามเนื้อหาที่จะสอน มีการให้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและมีรายละเอียดมากเพียงพอที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เลือกสื่อการสอนให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้เรียน ลักษณะเฉพาะตัวต่าง ๆ ของผู้เรียนเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงต่อการรับรู้สื่อการสอน ในการเลือกสื่อการสอนต้องพิจารณาลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียน เช่น อายุ เพศ ความถนัด ความสนใจ ระดับสติปัญญา วัฒนธรรม และประสบการณ์เดิม ตัวอย่างเช่น การสอนผู้เรียนที่เป็นนักเรียนระดับประถมศึกษา ควรใช้เป็นภาพการ์ตูนมีสีสันสดใส ในขณะที่การสอนนักเรียนระดับมัธยมศึกษา อาจใช้เป็นภาพเหมือนจริงได้ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกสื่อให้เหมาะสมกับลักษณะผู้เรียน นั้นควรศึกษาจากผลงานวิจัย

4. เลือกสื่อการสอนให้เหมาะสมกับจำนวนของผู้เรียน และกิจกรรมการเรียน การสอนในการสอนแต่ละครั้งจำนวนของผู้เรียนและกิจกรรมที่ใช้ในการเรียนสอน ในห้องก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาควบคู่กันในการใช้สื่อการสอน เช่น การสอนผู้เรียนจำนวนมาก จำเป็นต้องใช้วิธีการสอนแบบบรรยาย ซึ่งสื่อการสอนที่นำมาใช้อาจเป็นเครื่องฉายต่าง ๆ และเครื่องเสียงเพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นและได้ยินอย่างทั่วถึง ส่วนการสอนผู้เรียนเป็นรายบุคคล อาจเลือกใช้วิธีการสอนแบบค้นคว้า สื่อการสอนอาจเป็นหนังสือบทเรียนแบบโปรแกรมหรือบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

5. เลือกสื่อการสอนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมในที่นี้อาจได้แก่ อาคาร สถานที่ ขนาดพื้นที่ แสง ไฟฟ้า เสียงรบกวน อุปกรณ์อำนวยความสะดวกหรือบรรยากาศ สิ่งเหล่านี้ควรนำมาประกอบการพิจารณาเลือกใช้สื่อการสอน ตัวอย่างเช่น การสอนผู้เรียนจำนวนมากซึ่งควรจะใช้เครื่องฉายและเครื่องเสียง แต่สถานที่สอนเป็นลานโล่งมีหลังคาไม่มีผนังห้องมีแสงสว่างจากภายนอกส่องเข้ามาถึง ดังนั้นการใช้เครื่องฉายที่ต้องใช้ความมืดในการฉายก็ต้องหลีกเลี่ยงมาเป็นเครื่องฉายประเภทที่สามารถฉายโดยมีแสงสว่างได้ เป็นต้น

6. เลือกสื่อการสอนที่มีลักษณะน่าสนใจและดึงดูดความสนใจ ควรเลือกใช้สื่อการสอนที่มีลักษณะน่าสนใจและดึงดูดความสนใจผู้เรียนได้ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของ เสียง สี สัน รูปทรง ขนาด ตลอดจนการออกแบบและการผลิตด้วยความปราณีต สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้สื่อการสอนมีความน่าสนใจและดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้ อาจก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนุกสนาน น่าสนใจ หรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน

7. เลือกสื่อการสอนที่มีวิธีการใช้งาน เก็บรักษาและบำรุงรักษา ได้สะดวกใน ประเด็นสุดท้ายของการพิจารณา ควรเลือกสื่อการสอนที่มีวิธีการใช้งานได้สะดวก ไม่ยุ่งยาก และหลังใช้งานควรเก็บรักษาได้ง่าย ๆ ตลอดจนไม่ต้องใช้วิธีการบำรุงรักษาที่สลับซับซ้อนหรือมี ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูง

โรมิสซอว์สกี (Romiszowski 1996 : 396) ได้เสนอแนวทางอย่างง่ายในการ พิจารณาเลือกใช้สื่อการสอนไว้ว่า ในการเลือกสื่อการสอนนั้นมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการเลือก สื่อที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณา ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่

1. วิธีการสอน (Instructional Method) การเลือกวิธีการสอนเป็นปัจจัยแรกที่ ควบคุมการเลือกสื่อ หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นสิ่งที่จำกัดทางเลือกของการใช้สื่อการสอนในการ นำเสนอ เช่น ถ้าเลือกใช้วิธีการสอนแบบอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เพื่อแบ่งปัน ประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียน ย่อมเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่าการเลือกใช้เทปเสียง หรือใช้ โทรทัศน์ย่อมไม่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากสื่อดังกล่าวมีข้อจำกัดในเรื่องของการให้ผลย้อนกลับหรือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

2. งานการเรียนรู้ (Learning Task) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อทางเลือกในการเลือกสื่อการ สอนอีกประการหนึ่งคืองานการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนเพราะสิ่งนี้จะ เป็นสิ่งที่จำกัด หรือควบคุมการ เลือกวิธีการสอน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมผู้ตรวจการ หรือทักษะการบริหารงานซึ่งมักจะนิยมใช้ วิธีการสอนแบบการอภิปรายกลุ่ม เพื่อผู้ตรวจการแต่ละคนแบ่งปันประสบการณ์ของตนกับผู้เข้ารับ การอบรมอื่น ๆ การใช้กรณีศึกษาซึ่งนำเสนอด้วยภาพยนตร์ก็เป็นตัวอย่างทางเลือกหนึ่งที่ถูก กำหนดให้เลือกจากวิธีการสอน

3. ลักษณะของผู้เรียน (Learner Characteristics) ลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้เรียน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเลือกสื่อการสอน ตัวอย่างเช่น การสอนผู้เรียนที่เรียนรู้ ได้ช้าโดยการใช้หนังสือหรือเอกสารเป็นสื่อการสอน จะเป็นสิ่งที่ยิ่งทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา ในกระบวนการเรียนการสอน ผู้เรียนกลุ่มนี้ควรเรียนรู้จากสื่ออื่น ๆ ที่ทำการรับรู้และเรียนรู้ได้ง่าย กว่านั้น

4. ข้อจำกัดในทางปฏิบัติ (Practical Constrain) ข้อจำกัดในทางปฏิบัติในที่นี้ หมายถึง ข้อจำกัดทั้งทางด้านการจัดการ และทางด้านเศรษฐศาสตร์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ทางเลือกในการเลือกใช้วิธีการสอนและสื่อการสอน เช่น สถานที่ใช้สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ขนาดพื้นที่ งบประมาณ เป็นต้น

5. ผู้สอนหรือครู (Teacher) สื่อการสอนแต่ละชนิดไม่ว่าจะมีข้อดีอย่างไร แต่อาจไม่ถูกนำไปใช้เพียงเพราะผู้สอนไม่มีทักษะในการใช้สื่อ นั้น ๆ นอกจากประเด็นในเรื่อง

ทักษะของผู้สอนแล้ว ประเด็นในเรื่องทัศนคติของผู้สอนก็เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเลือกสื่อการสอนเช่นกัน

ชาวเลิศ เลิศชโลพาร และ กอบกุล สรรพกิจจาง (2543 : 101) ได้กล่าวถึงคุณค่าของสื่อการสอนว่าสื่อการสอนจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่ง ในระบบการเรียนการสอนหรือระบบการศึกษา เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์หรือคุณค่าของสื่อการสอน ในระบบการเรียนการสอน ได้มีนักการศึกษาหลายท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้หลากหลาย ในที่นี้จะพิจารณาเกี่ยวกับประโยชน์ หรือคุณค่าของสื่อการสอนออกโดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ คุณค่าที่มีต่อผู้เรียนและคุณค่าที่มีต่อผู้สอน ซึ่งรายละเอียดของแต่ละด้านนั้นมีดังนี้

1. คุณค่าของสื่อการสอนที่มีต่อผู้เรียน เมื่อพิจารณาคุณค่าของสื่อการสอนที่มีต่อผู้เรียนจะพบว่าสื่อการสอนมีคุณค่าต่อผู้เรียนดังต่อไปนี้

1.1 ช่วยกระตุ้นและเร้าความสนใจของผู้เรียน สื่อการสอนช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดความสนใจเนื้อหาของบทเรียนที่ถูกนำเสนอผ่านทางสื่อการสอน ความสนใจของผู้เรียนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการเรียนรู้ เพราะอาจนับได้ว่าความสนใจเป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนในที่สุด ตัวอย่างของการใช้สื่อการสอนในกรณีนี้ เช่น ก่อนที่จะเริ่มต้นการสอนผู้สอนทำการฉายวิดีโอทัศน์ที่เป็นโฆษณาทางโทรทัศน์ ซึ่งมีเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในบทเรียนความน่าสนใจของสื่อวิดีโอทัศน์จะช่วยกระตุ้นและเร้าความสนใจของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนสนใจฟังเนื้อหาหลักของบทเรียนต่อไป

1.2 ช่วยให้การเรียนรู้ของผู้เรียนเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกและรวดเร็วสื่อการสอนควรเป็นสิ่งที่ถูกออกแบบมา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนรับรู้และทำความเข้าใจเนื้อหาบทเรียนได้อย่างสะดวก ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทเรียนที่เนื้อหาที่มีความสลับซับซ้อนหรือยากที่จะทำความเข้าใจ ตัวอย่างของการใช้สื่อการสอน เช่น การใช้ภาพวาดเพื่อแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการไหลเวียนของโลหิตในร่างกาย หรือการใช้หุ่นจำลองเพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะและตำแหน่งที่ตั้งของอวัยวะภายใน เป็นต้น การใช้สื่อการสอนจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาบทเรียนได้รวดเร็วและง่ายขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาของการสื่อความหมายโดยการพูดซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ ทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน

1.3 ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในบริบทของการเรียนรู้ บุคคลหรือผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น เพศ ระดับสติปัญญา ความถนัด ความสนใจ สมรรถภาพทางกาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยอาจทำ

ให้ผู้เรียนมีความถนัด หรือความสามารถในการรับรู้ และการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน การใช้สื่อการสอนจะช่วยลดอุปสรรคหรือแก้ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการเรียนรู้ให้ลดลงหรือหมดไปได้ตัวอย่างเช่น การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted - Instruction) ให้ผู้เรียนเรียนเป็นรายบุคคล จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแต่ละคนใช้เวลาในการเรียนตามความสามารถในการเรียนของตนเอง เลือกลำดับหรือเนื้อหาบทเรียนตามที่ตนเองสนใจหรือถนัด ในกรณีนี้สื่อการสอนจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนรวมกันในชั้นเรียนที่ผู้เรียนที่เรียนรู้ได้ช้ามักจะทำความเข้าใจเนื้อหาบทเรียน ได้ไม่ทันกับกลุ่มผู้เรียนที่เรียนรู้ได้เร็วกว่า เป็นต้น

1.4 ช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน สื่อการสอนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียน ต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการเรียนการสอน ตัวอย่างเช่น การใช้เกมต่อภาพ (Jigsaw) แข่งขันกันเป็นกลุ่มเพื่อหาคำตอบจากภาพที่ต่อเสร็จสมบูรณ์ การใช้เกมแขวนคอ (Hang man) เพื่อทายคำศัพท์ เป็นต้น สื่อการสอนเหล่านี้ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน หรือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนช่วยให้บรรยากาศของการเรียนการสอนมีชีวิตชีวา มีสังคมในห้องเรียนเกิดขึ้น นำมาซึ่งการช่วยเหลือกันในการเรียนรู้ต่อไป

1.5 ช่วยให้ผู้เรียนนำเนื้อหาที่มีข้อจำกัดมาสอนในชั้นเรียนได้ ตัวอย่างของเนื้อหาที่มีข้อจำกัด เช่น เนื้อหาที่มีความอันตราย เนื้อหาที่เป็นเรื่องหรือเหตุการณ์ในอดีต เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับระยะทางที่ไกล เนื้อหาที่มีค่าใช้จ่ายสูง เป็นต้น การใช้สื่อการสอนจะช่วยลดหรือขจัดปัญหาหรือข้อจำกัดเหล่านี้ออกไปได้ ตัวอย่างเช่น การฉายวิดีโอที่บันทึกเหตุการณ์ในอดีตไว้ การใช้ภาพถ่ายของพื้นผิวดวงจันทร์ การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนในรูปแบบของสถานการณ์จำลองเพื่อฝึกทักษะการตัดสินใจในเรื่องของการปลดชนวนวัตถุระเบิด การใช้ Flight Simulator เพื่อฝึกนักบิน เป็นต้น การใช้สื่อการสอนจะช่วยขจัดปัญหาในการสอนเนื้อหาที่มีข้อจำกัดดังที่ได้กล่าวไปแล้วได้

1.6 ช่วยให้ผู้เรียนเรียนอย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมกับการเรียน สภาพการเรียนการสอนที่ดีต้องจัดให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น (Active learning) สื่อการสอนที่ได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี ต้องเป็นสื่อการสอนที่สามารถกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้เรียนทำการเรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้น โดยให้ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียน โดยควรเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ด้านการใช้ความคิดหรือกิจกรรมทางสมอง ตัวอย่างของสื่อการสอนที่สามารถกำหนดเงื่อนไขให้ผู้เรียนต้องเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น หรือมีส่วนร่วมกับการเรียน ได้แก่ หนังสือบทเรียนแบบโปรแกรม บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

1.7 ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างเพลิดเพลิน สนุกสนาน และไม่เบื่อหน่ายต่อการเรียนหากโดยปกติแล้วผู้สอนใช้วิธีการสอนแบบบรรยายเป็นส่วนใหญ่ การใช้สื่อการสอนจะเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในห้องเรียน ให้แตกต่างไปจากสิ่งที่เคยปฏิบัติเป็นประจำในชั้นเรียนทำให้ผู้เรียนไม่เบื่อหน่ายต่อการเรียน สื่อการสอนบางอย่างยังช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเพลิดเพลินในการเรียนรู้อย่างสนุกสนานตัวอย่างเช่น การใช้สไลด์ประกอบเสียง การทดลองในห้องปฏิบัติการ การชมนิทรรศการ เป็นต้น

## 2. คุณค่าของสื่อการสอนที่มีต่อผู้สอน

เมื่อพิจารณาคูณค่าของสื่อการสอนที่มีต่อผู้สอน จะพบว่าสื่อการสอนมีคุณค่าต่อผู้สอนดังต่อไปนี้

2.1 ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้สอนในด้านการเตรียมการสอน หรือเนื้อหาการสอนเมื่อใช้สื่อการสอนผู้สอนไม่ต้องจดจำเนื้อหาบทเรียนทั้งหมด เพื่อนำมาบรรยายด้วยตนเอง เพราะรายละเอียดของเนื้อหาบทเรียนส่วนใหญ่ จะถูกนำเสนอผ่านทางสื่อการสอนซึ่งช่วยลดงานในการเตรียมตัวสอนลงไปได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องสอนซ้ำในเนื้อหาเดิมก็สามารถนำสื่อการสอนที่เคยใช้สอนกลับมาใช้ได้ อีก การใช้สื่อการสอนยังสามารถลดภาระเรื่องเวลาในการสอนได้อีกเช่นกัน ตัวอย่างเช่น การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนการฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น กรณีเหล่านี้ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองโดยที่ผู้สอนไม่ต้องใช้เวลามาสอนผู้เรียนโดยตัวผู้สอน

2.2 ช่วยสร้างบรรยากาศในการสอนให้น่าสนใจในการสอนด้วยการบรรยายอย่างเดียวนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สอนควรจะต้องมีความสามารถเฉพาะตัวในการกระตุ้นและสร้างความสนใจของผู้เรียน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการเรียนให้มีความน่าสนใจ ซึ่งถ้าไม่เป็นเช่นนั้นแล้วการใช้สื่อการสอน จะช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนให้มีความน่าสนใจขึ้นมาได้

2.3 ช่วยสร้างความมั่นใจในการสอนให้แก่ผู้สอน ในกรณีที่เนื้อหาบทเรียนมีหลายขั้นตอน มีการเรียงลำดับ มีจำนวนมากหรือยากที่จะจดจำ การใช้สื่อการสอนจะช่วยให้ผู้สอนมีความมั่นใจในการสอนมากขึ้น เพราะเนื้อหาเหล่านั้นสามารถที่จะบันทึกไว้ได้ในสื่อการสอนตัวอย่างเช่น การใช้แผ่นใสซึ่งช่วยผู้สอนในเรื่องของการจำลำดับการสอน เนื้อหาตลอดจนข้อความที่ยากต่อการจดจำ ได้เป็นอย่างดี เมื่อใช้สื่อการสอน ผู้สอนจะมีความมั่นใจ ในเรื่องลำดับการสอนและเนื้อหาการสอน

2.4 กระตุ้นให้ผู้สอนตื่นตัวอยู่เสมอ เมื่อผู้สอนเห็นคุณค่าของสื่อการสอน ผู้สอนก็จะนำสื่อการสอนมาใช้ในการสอนของตนเอง ซึ่งในขั้นการเตรียมผลิตสื่อการสอน การเลือกสื่อการสอนหรือการจัดหาสื่อการสอน ตลอดจนการแสวงหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการ

สอนจะทำให้ผู้สอนเป็นผู้มีความตื่นตัว และมีการพิจารณาเพื่อทำให้การสอนบรรลุวัตถุประสงค์ และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการปรับปรุงการสอนของตนเอง และทำให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการใช้สื่อการสอน นอกจากคุณค่าของสื่อการสอน ที่มีต่อผู้เรียน และผู้สอนดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มีการวิจัยเกี่ยวกับสื่อการสอนจำนวนมากที่สนับสนุนและบ่งชี้ว่าสื่อการสอนมีประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อกระบวนการเรียนการสอน เช่น สื่อการสอนช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้มากขึ้น โดยใช้เวลาน้อยลงสื่อการสอนช่วยให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหาบทเรียนได้นานกว่าการฟังบรรยายแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น

Heinich และคณะ (1996 : 422) ได้กล่าวถึงประเภทของสื่อการสอนตามแนวคิดของเอ็ดการ์ เดล (Edgar Dale) เริ่มต้นจัดกลุ่มสื่อการสอนจากสื่อที่ผู้เรียนเป็นผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์จริงของการสอนไปสู่ระดับที่ผู้เรียนเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์เหตุการณ์จริง และท้ายที่สุดผู้เรียนจะเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์สัญลักษณ์ ซึ่งแสดงแทนเหตุการณ์จริงโดย เดล ได้แบ่งประเภทของสื่อการสอนออกเป็น 11 กลุ่ม ตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้เรียนหรือระดับประสบการณ์ที่ผู้เรียนจะได้รับ ดังนี้

1. ประสบการณ์ตรง (Direct or Purposeful Experiences) เป็นสื่อการสอนที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้เรียนสามารถรับรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ลงมือปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง เข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริงและได้สัมผัสด้วยตนเองจากประสาทสัมผัสทั้งห้า ตัวอย่างเช่น การทดลองผสมสารเคมี การฝึกหัดทำอาหาร การฝึกหัดตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น

2. ประสบการณ์จำลอง (Contrived experience) เป็นสื่อการสอนที่ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด แต่ไม่ใช่ความเป็นจริงอาจเป็นสิ่งของจำลองหรือสถานการณ์จำลอง ตัวอย่างเช่น การฝึกหัดผ่าตัดศัลยกรรมด้วยบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนการฝึกหัดขับเครื่องบินด้วยเครื่อง Flight Simulator เป็นต้น

3. ประสบการณ์นาฏการหรือการแสดง (Dramatized Experience) เป็นสื่อการสอนที่ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการแสดงบทบาทสมมติหรือการแสดงละคร เพื่อเป็นประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนนิยมนิยมใช้สอนในเนื้อหาที่ข้อมีจำกัดเรื่องยุคสมัยหรือเวลา

4. การสาธิต (Demonstration) เป็นสื่อการสอนที่ผู้เรียนเรียนรู้จากการดูการแสดงหรือการกระทำประกอบคำอธิบาย เพื่อให้เห็นลำดับขั้นตอนของการกระทำนั้น ๆ เช่น การสาธิตการอาบน้ำเด็กแรกเกิด การสาธิตการแกะสลักผลไม้ เป็นต้น

5. การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) เป็นสื่อการสอนที่จัดให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ภายนอกชั้นเรียนโดยการท่องเที่ยวหรือการเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ โดยมีการจดบันทึกสิ่งที่พบ ตลอดจนอาจมีการสัมภาษณ์บุคคลที่ดูแลสถานที่เยี่ยมชม

6. นิทรรศการ (Exhibits) เป็นสื่อการสอนที่จัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จัดแสดงไว้ในลักษณะของนิทรรศการหรือการจัดป้ายนิเทศ ผู้เรียนจะเรียนรู้จากสาระและเนื้อหาที่แสดงไว้ในนิทรรศการหรือป้ายนิเทศ

7. โทรทัศน์ (Television) เป็นการใช้โทรทัศน์เป็นสื่อในการสอนโดยเฉพาะเน้นที่โทรทัศน์การศึกษาและโทรทัศน์เพื่อการเรียนการสอน เป็นการสอนหรือให้ข้อมูลความรู้แก่ผู้เรียนหรือผู้ชมที่อยู่ในห้องเรียนและที่บ้าน ใช้ทั้งระบบวงจรปิดและวงจรเปิด ซึ่งการสอนอาจเป็นการบันทึกลงเทปวีดิทัศน์หรือเป็นรายการสดก็ได้ การใช้สื่อการสอนในกรณีนี้ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้จากการชมโทรทัศน์

8. ภาพยนตร์ (Motion Picture) เป็นการใช้ภาพยนตร์ที่มีลักษณะเป็นภาพเคลื่อนไหวมีเสียงประกอบและได้บันทึกลงไว้ในแผ่นฟิล์ม มาเป็นสื่อในการสอนผู้เรียนจะได้เรียนรู้หรือได้รับประสบการณ์ทั้งจากภาพและเสียง หรือจากภาพอย่างเดียวก็ได้ในกรณีที่ เป็นภาพยนตร์เงียบ

9. ภาพนิ่ง วิทยุ และแผ่นเสียง (Recording, Radio, and Still Picture) เป็นการใช้สื่อการสอนที่เป็นภาพนิ่ง วิทยุ หรือเทปบันทึกเสียง เพื่อให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียน สื่อเหล่านี้เป็นสื่อที่ผู้เรียนสัมผัสได้เพียงด้านเดียว เช่น สื่อภาพนิ่งซึ่งอาจเป็นรูปภาพ สไลด์ หรือภาพวาด ภาพถ่าย หรือภาพเหมือนจริง ซึ่งผู้เรียนเรียนรู้จากการดูภาพ สื่อวิทยุเป็นสื่อที่ผู้เรียนเรียนรู้จากการฟังเสียง เป็นต้น ข้อมูลหรือสาระความรู้ที่บันทึกอยู่ในสื่อประเภทนี้จะสามารถให้ประสบการณ์แก่ผู้เรียนได้ ถึงแม้ผู้เรียนจะอ่านหนังสือไม่ออก ก็สามารถเข้าใจเนื้อหาบทเรียนได้ เนื่องจากเป็นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน โดยผ่านการฟังหรือดูภาพ

10. ทัศนสัญลักษณ์ (Visual Symbols) สื่อประเภทนี้ ได้แก่ พวงวัสดุกราฟิก ทุกประเภท เช่น แผนที่ แผนภูมิ แผนสถิติ แผนภาพ การ์ตูนเรื่อง หรือสัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการสื่อความหมาย การใช้สื่อการสอนประเภทนี้ผู้เรียนจำเป็นต้องมีพื้นฐานในการทำ ความเข้าใจสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่นำมาใช้ในการสื่อความหมาย จึงจะสามารถเข้าใจเนื้อหาบทเรียนที่นำเสนอโดยสื่อได้เป็นอย่างดี เนื้อหาบทเรียนจะถูกสื่อความหมายผ่านทางสัญลักษณ์ หรืองาน กราฟิก ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้จากการตีความสัญลักษณ์ที่นำมาใช้สื่อความหมาย

11. วจนสัญลักษณ์ (Verbal Symbols) เป็นสื่อการสอนที่อยู่ในรูปแบบของคำพูด คำบรรยาย ตัวหนังสือ ตัวเลข หรือสัญลักษณ์พิเศษต่าง ๆ ที่ใช้ในภาษาการเขียนประสบการณ์ การเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนโดยผ่านสื่อประเภทนี้ จัดว่าเป็นประสบการณ์ขั้นที่มีความเป็นนามธรรมมากที่สุด

จึงสรุปได้ว่า ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน หมายถึง เทคนิควิธีการและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเช่น วัสดุ สื่อการเรียนการสอนรวมทั้งนวัตกรรมด้านการสอนและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ให้มากที่สุด สื่อการสอนมีคุณค่าต่อระบบการเรียนการสอนหรือการศึกษาเป็นอย่างยิ่งในหลายประการด้วยกัน ซึ่งการพิจารณาคุณค่าของสื่อการสอนอาจทำได้โดยการพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนและผู้สอน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากในกระบวนการเรียนการสอน ประเด็นสำคัญของคุณค่าของสื่อการสอน คือ สื่อการสอนช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ

ความพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะเป็นการอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนทำอยู่อยากทำงานด้วยความสมัครใจ มีความสุขกับงานโดยมีต้องมีผู้ใดมาบีบบังคับให้ทำงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความพอใจในการปฏิบัติงานไว้แตกต่างกัน โดยมีแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

บุญรัตน์ แก้วลำหัด (2536 : 25) ได้กล่าวถึงความพอใจในงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความมีอิสระในการทำงาน การได้รับเกียรติและยกย่องจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

สมคิด บางโม (2540 : 193-194) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการสร้างขวัญหรือกำลังใจของพนักงาน คือ

1. รายได้ ต้องมีเพียงพอต่อค่าครองชีพ ไม่มีหนี้สินถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะมีขวัญดี
2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีพอแต่สวัสดิการดีก็พอทดแทนกันได้ รวมไปถึงสภาพที่ทำงานดี ตลอดจนช่วยให้มีสิทธิพิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เป็นต้น
3. ความภูมิใจในองค์กร ถ้าองค์กรมีชื่อเสียง พนักงานก็มีขวัญกำลังใจในการทำงาน บทบาทขององค์กรที่มีต่อชุมชนทำให้พนักงานมีคนรู้จักไปด้วย



มาตรการในการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน มีวิธีสำคัญหลายประการดังนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน มีความสัมพันธ์กันดีเห็นอกเห็นใจ นับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่พึ่งและแก้ปัญหาได้ บริหารงานด้วยความ เป็นธรรม ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2. วัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้ารู้ว่าสิ่งที่คนทำ อยู่มีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติย่อมตั้งใจทำงานที่มีคุณค่านั้น ๆ มากกว่างานที่ไม่มี ประโยชน์หรือคุณค่าน้อย ถ้าเงินเดือนเท่ากันย่อมสนใจงานที่มีคุณค่ามากกว่า

3. สถานที่ทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจัดสถานที่ทำงาน สะอาดมีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างพอเพียง ทำให้สามารถทำงานได้ รวดเร็วและอยู่กับโต๊ะได้นานขึ้น และได้ผลงานมากขึ้น ทำให้พนักงานรักและพอใจในการทำงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

4. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่นั้นมั่นคงถาวร

5. โอกาสก้าวหน้า ทุกคนย่อมมีความทะเยอทะยานที่จะก้าวหน้าต่อไปไม่ว่าการ งานที่ตนกระทำนั้นเป็นอย่างไร ผู้บริหารที่ดีต้องสนับสนุนให้บุคลากรของตนเองก้าวหน้าต่อไป หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เรียนต่อหรือศึกษาอบรม

6. รายได้และสวัสดิการดี รายได้ของบุคคลต้องเหมาะสมกับงานและค่าครองชีพ สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากงานที่ควรจัดให้มี เช่น ที่พักอาศัย ช่วยเหลือค่า เล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ พาหนะรับส่ง

ในส่วนของมาตรการที่วัดขวัญกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมที่เป็นสัญญาณ บ่งบอกว่าขวัญดีหรือไม่ดีสังเกตได้เป็นเบื้องต้นดังภาพประกอบ

ภาพประกอบ 1 พฤติกรรมที่แสดงว่ามีขวัญดีหรือไม่ดี

พฤติกรรม	ขวัญดี	ขวัญไม่ดี
1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน	เพิ่มขึ้น	คงที่ ลดลง
2. การขาดงานหรือมาสาย	มีน้อย ไม่มี	มีมาก
3. ลักษณะการปฏิบัติงาน	กระตือรือร้น	เฉื่อยชา
4. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน	ไม่มี	มีมาก
5. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์	ไม่มี	มีมาก
6. การเข้าร่วมประชุม	ครบองค์ประชุม	ขาดประชุมมาก
7. การแสดงความคิดเห็น	เสนอความคิดเห็น	เงียบ ไม่ออกความคิดเห็น

ที่มา : สมคิด บางโม 2540 : 193-194

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 279) ได้กล่าวความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงานความพอใจทางด้านสังคม ความมีชื่อเสียงความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงานการได้ในสิ่งที่ต้องการจากการปฏิบัติงานและค่าจ้าง

วรรณารด แสงมณี (2543 : 288-289) ได้ให้ความสนใจต่อความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยถือว่าความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการขาดงานและการลาออก มีผลต่ออัตราการเข้าออกจากงาน การขาดงานและสุขภาพของคนทำงาน ดังนี้

1. อัตราการเข้าออกจากงาน ถ้าคนพอใจในงานมากการออกจากงานก็จะน้อยลง ถ้ามีการเข้าออกจากงานมากทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกและอบรมคนงาน

2. การขาดงาน คนงานที่ไม่พอใจในงานมีแนวโน้มขาดงานมากกว่าคนที่พอใจในงานทำให้การทำงานปกติเสียไป

3. สุขภาพของคนงาน ความไม่พอใจในงานนำไปสู่สุขภาพจิตที่เสื่อมโทรม ทำให้สุขภาพกายไม่สมบูรณ์แข็งแรง ความเครียด ความกังวล นำมาซึ่งความเจ็บป่วยทำให้องค์กรต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้แก่คนงาน

อาคม วัดไร่สง (2547 : 126-127) ได้ทำการศึกษาจากนักวิจัยหลายคนพบข้อโต้แย้งกันอยู่ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับ

การลา การขาดและการออกจากงาน อย่างไรก็ตามผลของความพึงพอใจในการทำงานยังมีความสำคัญต่อบุคคลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรตั้งใจทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงานลดการลา การขาด และการลาออกจากงานของบุคลากร
3. ทำให้บุคลากรมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี
4. ทำให้บุคลากรได้พัฒนาด้านสติปัญญา เรียนรู้งานได้รวดเร็ว
5. ทำให้บุคลากรขอความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ
6. ทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงาน
7. ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน
8. ทำให้บุคลากรมีความสามัคคี บรรยากาศขององค์กรเต็มไปด้วยมิตรและความอบอุ่น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 122-133) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยได้กล่าวถึง

1. ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงานมีดังนี้
    - 1.1 การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
    - 1.2 ความพึงพอใจในงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานลดการขาดงาน ลางาน มาทำงานสายและขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
    - 1.3 ความพึงพอใจในงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
  2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการคือ
    - 2.1 ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน
- มีดังนี้

2.1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัย พบว่าประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความชำนาญในงาน

2.1.2 เพศ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน เพศหญิงมีความอดทนในการทำงานฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อน

2.1.3 จำนวนสมาชิกในครอบครัวที่พึงพอใจ ต้องมีความปลอดภัยในการทำงานมีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

2.1.4 อายุ อายุมากมักมีประสบการณ์ในการทำงาน แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

2.1.5 เวลาในการทำงาน ทำงานในเวลาปกติจะมีความพึงพอใจมากกว่าทำงานในเวลาอื่น เพราะจะเกี่ยวข้องกับการพักผ่อน การสังสรรค์

2.1.6 เซอร์วิสเซียม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะของงาน

2.1.7 การศึกษา ทำให้ทำงานได้เหมาะสมกับความรู้จะมีความพึงพอใจ

2.1.8 ระดับเงินเดือน ที่มากต่อการดำรงชีพทำให้บุคคลไม่ต้อง

คืนรณมาก

2.1.9 แรงจูงใจในการทำงาน จากตัวผู้ทำงานเอง

2.1.10 ความสนใจในงาน ได้ทำงานที่ตนเองถนัดจะทำให้มีความสุข

ในงาน

## 2.2 ปัจจัยด้านงาน

2.2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ความสนใจ ความท้าทายและความแปลก

ของงาน

2.2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ

2.2.3 ฐานะทางวิชาชีพ

2.2.4 ขนาดของหน่วยงาน

2.2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน

## 2.3 ปัจจัยด้านการจัดการ

2.3.1 ความมั่นคงในงาน

2.3.2 รายรับ

2.3.3 ผลประโยชน์ เช่นค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร

2.3.4 โอกาสก้าวหน้า

2.3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ งานบางอย่างมีอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน

2.3.6 สภาพการทำงาน

2.3.7 เพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนสำคัญ

2.3.8 ความรับผิดชอบงาน

2.3.9 การนิเทศงานสำหรับพนักงาน

2.3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

2.3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร

2.3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

### 3. การเพิ่มความพึงพอใจในงาน

3.1 สรรหา บรรจุนุคคลให้เหมาะสมกับงาน

3.2 เลือกสถานที่ตั้งของโรงงาน หน่วยงาน คำนึงถึงความพึงพอใจในงาน

3.3 จัดบรรยากาศให้เหมาะสมกับการทำงาน

3.4 การจัดการสัมพันธกับ ความพึงพอใจในงาน สวัสดิการ บริการต่าง ๆ

3.5 เจตคติที่ดีของพนักงานกับงานที่ปฏิบัติ

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997 : 98) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานที่เขาทำเป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่องานของเขา

สรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงาน หมายถึงความมีอิสระในการทำงาน การได้รับเกียรติและยกย่องจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการได้ปฏิบัติงานที่ตนชอบและตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด จะทำงานเขาทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและสติปัญญาทำงานอย่างเต็มที่ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งเสริมให้มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ ค่าตอบแทน การอบรมให้ความรู้และให้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยอิสระ และมีการลงโทษเมื่อกระทำผิด การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแม้ทำได้หลายประการ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชานั้นว่าสำคัญที่สุด แม้ว่าเงินเดือนจะดีสวัสดิการดีสถานที่ทำงานดี หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่ถูกกับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้ก็คงไม่มีความหมาย

## 5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพไว้ดังนี้

โรงเรียนบดินทร์ (2549 : ออนไลน์) ได้กำหนดแนวทางการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยพัฒนาปรับปรุงสิ่งก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนให้พร้อมใช้ มีการวางแผนดำเนินการเกี่ยวกับงานสาธารณูปโภคในโรงเรียนดูแลรักษาความสะอาดของห้องเรียน อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องกลุ่มสาระต่าง ๆ ห้องศูนย์วิชา ห้องน้ำครูและนักเรียน สนามกีฬา สวนหย่อม โถง ม้านั่ง และสถานที่อื่น ๆ บริเวณภายนอกอาคารเรียน จัดทำป้ายบอกอาคารสถานที่ตามอาคารต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดทำระเบียบข้อปฏิบัติในการใช้อาคารสถานที่และติดตามตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วางแผนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มอบหมายให้นักการภารโรง ปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : ออนไลน์) โรงเรียนจำเป็นต้องบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรจัดให้นักเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและปลอดภัย และเข้าถึงได้

1.1 การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกอาคาร เช่น บริเวณภายนอกอาคารประเภทของตัวอาคาร ทางเชื่อมอาคาร ทางเข้า ทางเดิน ทางข้าม ลานจอดรถ เก้าะกลางถนนต้นไม้ ร่องน้ำ เป็นต้น

1.2 การจัดสภาพแวดล้อมภายในอาคาร ได้แก่ ประตู สวิตช์ไฟ ทางลาด ระบบเตือนภัย บันได ลิฟท์ ทางเดินภายในตัวอาคาร พื้น แสงสว่าง ห้องน้ำ โทรศัพท์ เป็นต้น

1.3 การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอาคาร ต้องจัดให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ระบุไว้ในกฎกระทรวง กำหนดลักษณะอาคารสถานที่ ยานพาหนะหรือบริการสาธารณะอื่นที่ต้องมีอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกโดยตรงแก่คนพิการ โดยคำนึงความสะดวกและปลอดภัยเป็นสำคัญ

2. บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อม (Significant Others) ได้แก่ พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรอื่นในโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วมจะเป็นผู้ดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 จัดประชุมทุกกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อแจ้งทราบ

2.2 เป็นผู้นำสร้างบรรยากาศของการยอมรับนักเรียนพิการเรียนร่วมในโรงเรียนให้ครูและบุคลากรทุกคน แม่ค้า รวมทั้งนักการ ยาม และคนขับรถรับรู้และร่วมมือกันดูแลช่วยเหลือเด็กพิการอย่างถูกวิธี

2.3 จัดให้มีคณะกรรมการจัดการเรียนร่วมประจำโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร นักวิชาชีพ ครู พ่อ แม่ ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอกจากชุมชน ร่วมกันกำหนดนโยบายแนวทางดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรทุกคนและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน

2.4 ประชาสัมพันธ์โครงการให้บุคลากรทุกคน และชุมชนทราบ เพื่อเกิดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นคณะและชุมชนมีส่วนร่วม

จึงสรุปได้ว่า ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง บรรยากาศภายในโรงเรียนที่มีบริเวณโรงเรียนที่ ร่มรื่น เงียบสงบ มีความปลอดภัย มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียนและห้องพิเศษในสภาพพร้อมใช้ได้เสมอและมีเพียงพอกับความต้องการ และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาดสะอาด จัดได้เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย

ในเรื่องของบรรยากาศองค์การได้กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศองค์การ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึงความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคคล ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ตัวแปรต่าง ๆ ในองค์การเมื่อรวมตัวกันแล้วจะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การ จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายอย่างรวมกันทั้งทางด้าน ด้านลักษณะนโยบายการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การที่เกิดขึ้นกับพนักงาน อีกส่วนหนึ่งคือขวัญหรือกำลังใจ จะเห็นได้ว่าบรรยากาศภายในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ บุคลากรต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้โรงเรียนน่าอยู่น่าเรียน

### 3. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู

ครูมีบทบาทสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพของเยาวชนของประเทศครูประถมศึกษา ต้องมีภาระกิจในการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา รอบด้าน ครูจึงเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศนอกจากให้ความรู้ทางวิชาการแล้วยังให้ ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ ครูหลายคนกำลังปฏิบัติ หน้าที่งานสอนคือหน้าที่หลัก บางคนก็มีหน้าที่หลายอย่างเป็นทั้งครูสอนเป็นทั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่โครงการอาหารกลางวัน โครงการอาหารเสริม (นม) ครูอนามัยโรงเรียนประชาสัมพันธ์โรงเรียนและหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร โรงเรียนเป็นครูชั้นอนุบาลงานหนักไม่น้อยกว่าใคร ครูอาวุโสหรือครูที่เข้าใจจิตวิทยาเด็กมักได้รับ มอบหมายให้ดูแลชั้นนี้ต้องเป็นครูใจดีและใจเย็นมีความรับผิดชอบ เพราะต้องดูแลใกล้ชิดนักเรียน ตลอดเวลาที่สำคัญครูอนุบาลต้องเป็นครูที่เก่งด้านกิจกรรม นักเรียนมีสมาธิสั้นกิจกรรมต้อง หลากหลายสามารถ “เก็บเด็ก” ได้ ครูระดับประถมศึกษาเป็นทั้งครูประจำชั้นและสอนทุกวิชาวัน หนึ่ง ๆ สอนถึงห้าหกชั่วโมง ครูหลายคนทำงานหนัก สอนหลายวิชา แผนการสอนก็ต้องเขียน ทุกวิชา จากการศึกษาค้นคว้าจากนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของ ครูไว้ดังนี้

ยนต์ ชุ่มจิต (2544 : 262) กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของครู ไม่ว่าจะใน ระดับใดจะอยู่ในขอบเขตต่อไปนี้

1. การสั่งสอนศิลปวิทยาการต่าง ๆ ให้แก่ศิษย์
2. การฝึกอบรมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ศิษย์
3. ปกครองดูแลความทุกข์สุขให้แก่ศิษย์
4. การประเมินผลความเจริญก้าวหน้าของศิษย์
5. การแนะแนวทางการศึกษาและอาชีพ
6. การจัดกิจกรรมเพื่อความเจริญงอกงามให้แก่ศิษย์
7. การปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเรียบร้อยและ

มีคุณภาพ

8. ดูแลสอดส่องป้องกันภัยพิบัติมิให้เกิดแก่ทรัพย์สินของโรงเรียน
9. การสร้างเสริมสมรรถภาพทางวิชาการให้แก่ตนเองอย่างสม่ำเสมอ
10. การรักษาวินัยและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์และบุคคลทั่วไป



พิชัย ไชยสงคราม (2542 : 22-27) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของครู ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งโดยรวมไว้ดังนี้

1. ครูมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานการสอน

1.1 ทำหน้าที่สอนและอบรมความรู้สามัญหรือวิชาชีพที่ได้รับมอบหมาย อบรมศีลธรรม จรรยาบรรณ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่อง ทางด้านความประพฤติของนักเรียน

1.2 รับผิดชอบในกระบวนการเรียนการสอน เช่น จัดทำโครงการสอน เตรียมการสอน วัสดุประเมิณผล เป็นต้น

1.3 ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมวิทยาการและประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 ให้บริการทางการศึกษา ส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น จัดหา ผลิต ควบคุมดูแลและบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน

1.5 เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอน

1.6 ดำเนินการฝึกอบรมครูประจำการ โดยบริการด้านวิชาการและร่วมมือ กับฝ่ายวิชาการของสถานศึกษา

1.7 ให้คำปรึกษาในการจัดทำกิจกรรมของนักเรียน

1.8 ให้คำแนะนำและแนะแนวทางการศึกษาและแนะแนวอาชีพให้แก่ นักเรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนการแนะแนวปัญหาต่าง ๆ แก่นักเรียนเช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาชีวิต

1.9 การทำการสอนความรู้แก่ประชาชน ตลอดจนให้บริการแก่สังคม ในด้าน ต่าง ๆ

2. ครูผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนการสอนหรือสายบริการ นอกจากปฏิบัติงาน ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังทำหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการ การเงิน บัญชี พัสดุ ทะเบียน วัสดุ แนะแนว บรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา โภชนาการ อนามัยโรงเรียน พยาบาล และงานที่ปฏิบัติ หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ครูสภา (2550 : ออนไลน์) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ  
ครูไว้ดังนี้

### 1. มาตรฐานความรู้

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่ครูสภารับรองโดยมี  
ความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 1.2 การพัฒนาหลักสูตร
- 1.3 การจัดการเรียนรู้
- 1.4 จิตวิทยาสำหรับครู
- 1.5 การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 1.6 การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 1.7 การวิจัยทางการศึกษา
- 1.8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 1.9 ความเป็นครู

2. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการ  
สอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการครูสภากำหนด ดังต่อไปนี้

- 2.1 การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
- 2.2 การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2550 : ออนไลน์) มีการกำหนดตำแหน่งมาตรฐานตำแหน่ง ประเภทผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา  
สายงานสอน ลักษณะงานโดยทั่วไป สายงานสอนมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการทำหน้าที่หลัก  
ด้านการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการศึกษา วิเคราะห์  
เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี  
งามและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องมี

1. ครูผู้ช่วย มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้  
พัฒนาผู้เรียนปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา และมีหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมและ  
พัฒนาอย่างเข้มก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ครูมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้  
พัฒนาผู้เรียนปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสาน

ความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชนหรือสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากการวิจัยความคิดเห็นของนักวิชาการ ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครู งานวิชาการหรืองานด้านการสอนเป็นหลักในหน้าที่ครู และงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจาก งานด้านการสอน นักวิชาการยังมีความเห็นตรงกันว่าพฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาวิชาชีพของตนเองนั้นมีความสำคัญมากอีกงานหนึ่ง เพราะจะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในตนเองและสามารถนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของครู หมายถึง พฤติกรรมการ ปฏิบัติงานด้านการสอน พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการสอน และพฤติกรรม การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาตนเอง

### 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเป็นเรื่องราวแนวคิดที่นักวิชาการได้เสนอขึ้น มาจากการศึกษา ทดลองหรือวิจัย ทฤษฎีจะเป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในเรื่องของพฤติกรรมของบุคคลได้มีการกล่าวถึงในทฤษฎี ไว้ดังนี้

Boone and Kurtz (1987 : 343 ) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮอซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory of Motivation) ซึ่งได้สรุปไว้ว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่ สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจ ให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของแต่ละบุคคล ได้ด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้ เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงาน

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจาก ผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนจากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ ในรูปของการชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึง การ

ยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือ จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาบให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังเพียงผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดมาจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ได้มีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) อาจเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) หมายถึงปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยนี้จะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 ลักษณะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะของสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

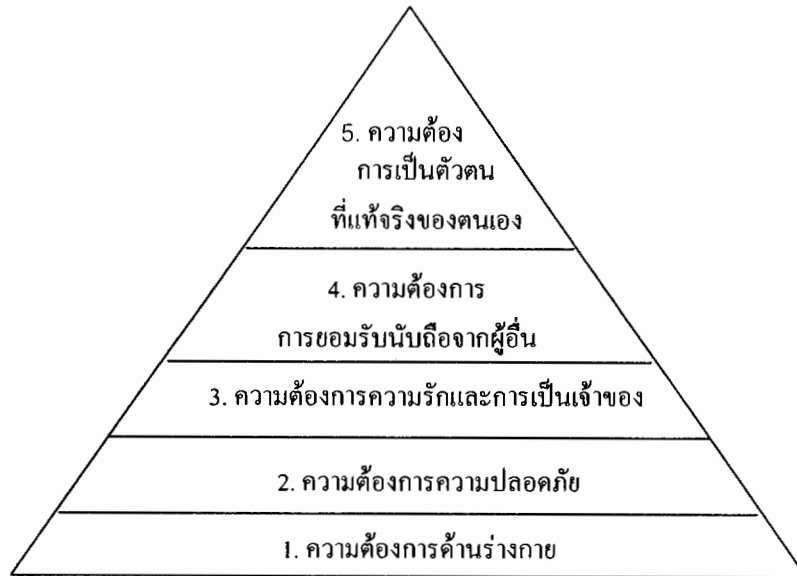
2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือการให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหาร

ฉะนั้น องค์กรควรจะต้องสนองตอบความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่บอกได้ถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการทั้งหลายของพนักงานได้ เช่น การได้รับค่าจ้าง เงินเดือนที่เพียงพอหรือจัดให้มีสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย การจัดกิจกรรมงานสังสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการใช้ความสามารถให้ได้ผลสำเร็จของงาน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2546 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ว่ามนุษย์มีความต้องการ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมีอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนซ้ำซ้อนกัน บางทีความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นอีก
4. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป ลำดับความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ เรียกว่า Hierarchy of Needs มี 5 ลำดับขั้น ดังภาพประกอบ

## ภาพประกอบ 2 ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์โดย มาสโลว์



ที่มา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2546 : ออนไลน์

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัย ไข่เจียวรวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกายทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากที่มีมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้ว ได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพโดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้วมนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองครอบครอง

อยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5. ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เช่นกันแต่ความต้องการในขั้นนี้มักเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต้องผ่านความต้องการในขั้นอื่น ๆ มาก่อนและต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างดีด้วย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่กล่าวถึง ทฤษฎีพฤติกรรม การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพึงพอใจที่เกิดกับตัวบุคคล เมื่อได้รับการตอบสนองไปในทางที่ดีก็จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

จึงสรุปได้ว่าครูสายผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีพฤติกรรม การปฏิบัติงาน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการสอน
2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการสอน
3. พฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเอง

### 1. พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการสอน

การสอนเป็นศิลปะที่ยากและละเอียดลึกซึ้ง ผู้ที่เป็นครูจึงต้องมีความรู้ในวิชาการ กระบวนการเรียนการสอน สื่อการสอนและความรู้เกี่ยวกับตัวผู้เรียน แล้วจัดสภาพการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสภาพสังคม เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ได้สูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคลและได้รับการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งสามารที่จะนำ ความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน และพัฒนาประเทศต่อไป

จากคำกล่าวต่าง ๆ จะเป็นได้ว่าการสอนก็คือ การใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น การสอนในโรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นเรื่องของครูกับนักเรียนเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมอยู่เสมอ การศึกษาหรือการแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเทคนิคและคุณภาพการสอนจึงเป็นกิจกรรมที่ครูพึงกระทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง

กวินสรา รัตนกร (2538 : 75) ได้กล่าวถึงโครงการและแผนการสอนเป็นสิ่งที่บอกให้ครูผู้สอนทราบว่าเมื่อใดจะสอนเรื่องอะไร ส่วนแผนการสอนนั้นจะบอกผู้สอนให้ทราบว่า จะสอนเนื้อหาเพียงใด สอนแล้วผู้เรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอย่างไร เป็นการแนะแนวทางที่ครูจะจัดกิจกรรมให้นักเรียนตลอดจนสื่อการสอน ตลอดจนประเมินผลการเรียนที่ครูยึดเป็นแนวทางเดียวกัน

พินิจ สังกัพันธ์ (2540 : 40-56) การปฏิบัติงานด้านการสอนที่ครูประถมศึกษาควรปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการสอน ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับนักเรียนจำเป็นต้องมีการเตรียมการสอนล่วงหน้า ที่เรียกว่า เตรียมการสอน ทำให้ครูมีความพร้อม มีความเชื่อมั่นในการสอนดียิ่งขึ้น และรู้ว่าจะสอนอย่างไร ให้นักเรียนรู้อะไร เรียนโดยวิธีใด ได้ผลดีที่สุดการเตรียมการสอนของครูมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1.1 การเตรียมตัวในระยะยาว หมายถึงการศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตร จุดหมาย โครงสร้างของหลักสูตรประถมศึกษา จากเอกสารประกอบหลักสูตรได้แก่แผนการสอน คู่มือครู หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด และวิธีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร

1.2 การเตรียมตัวในระยะสั้น หมายถึง การศึกษาความคิดรวบยอดทั้งหมด ศึกษาจุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม สื่อการสอน การวัดผลและประเมินผลของบทเรียนให้เข้าใจ เพื่อกำหนดเวลา และกิจกรรมให้เหมาะสม

2. การบันทึกการสอน หมายถึงการที่ครูนำเนื้อหาจากแผนการสอน คู่มือครูมาจัดแบ่งให้เหมาะกับจำนวนคาบในแต่ละวันว่า สอนอะไร เรื่องอะไร สอนโดยวิธีการใดให้ นักเรียนรู้อะไร ใช้อุปกรณ์อะไร ใช้เวลาเท่าใด วันเดือนปีที่ทำการสอน

3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้เจริญทุกด้านในการเรียนการสอนทุกครั้ง ควรให้ผู้เรียนได้ทราบจุดมุ่งหมายของการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนไปในทิศทางเดียวกัน ให้ความสำคัญกับนักเรียนโดยเร้าให้นักเรียนได้แสดงออกได้ปฏิบัติจริงและมีส่วนร่วมในการเรียน ให้ผู้เรียนได้รู้วิธีการแสวงหาความรู้และวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง



การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ถ้าครูสามารถสร้างบรรยากาศในห้องเรียนได้ดี จะช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพครูไม่ควรเคร่งกับระเบียบวินัยในห้องเรียนมากเกินไป การใช้ชีวิตในห้องเรียนควรมีบรรยากาศที่ดีทั้งด้านกายภาพ และจิตภาพ บรรยากาศด้านกายภาพได้แก่ การตกแต่งห้องเรียน การจัดโต๊ะเก้าอี้ให้เหมาะสม มีการจัดมุมอุปกรณ์ มุมหนังสือ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดส่วนบรรยากาศทางด้านจิตภาพได้แก่ การที่ครูจะต้องให้ความรักความอบอุ่นและความเป็นกันเองแก่นักเรียนยอมรับนักเรียนและพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนให้เกิดขึ้น

การวัดผลและประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ เป็นข้อมูลที่ช่วยให้ครูนำมาพิจารณาหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ทราบว่านักเรียนได้เรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เมื่อได้ผลการประเมินนำมาพิจารณาว่าความจำเป็นปรับปรุงหรือส่งเสริมในการวัดผลประเมินผลครูควรใช้เทคนิควิธีการหลาย ๆ อย่างเพื่อให้ทราบทั้งข้อบกพร่องนักเรียนและคุณภาพการสอนของครู

ชาตรี สาราณ (2542 : 19-31) ได้กล่าวถึงแนวการจัดการเรียนการสอนมีดังนี้

1. การสอนโดยอาศัยการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมปลูกเร้าความคิด เป็นการนำเอาวัสดุและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ตนเองเรียนรู้จากภายนอกมาปรับให้เข้ากันอย่างสอดคล้อง
  2. ผู้เรียนคิดเองอย่างอิสระและมีจินตนาการ ให้เลือกเรื่องที่ยากจะเรียนเลือกแหล่งที่จะเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ค้นหาจุดประสงค์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เน้นการสอนแบบกระบวนการคิด
  3. ครูช่วยเชื่อมโยงสายใยความคิดของผู้เรียน ให้ได้ร่วมกันเขียนในสิ่งที่อยากเขียนแล้วอ่านให้เพื่อนฟัง เด็กก็จะพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเองแล้วเขียนเครือข่ายเชื่อมโยงความคิด เมื่อได้ภาพรวมของเหตุผลก็จะสรุปร่วมกัน
  4. ผู้เรียนฝึกเขียนคำร้อยเรียงเป็นเรื่องราวเป็นการเขียนโดยไม่ละคำ ใช้คำน้อยแต่อธิบายได้มากมองเห็นภาพ มีความแปลกใหม่แตกต่างไปจากเพื่อน
  5. สร้างเกณฑ์การวัดและประเมินผล ตั้งเกณฑ์ให้ชัดเจนใคร ๆ ก็ตรวจสอบได้
  6. รวบรวมผลงานเด่น จะต้องเป็นที่พอใจของผู้เรียน ผู้เขียน และครู
- ประนอม เพชรภู (2542 : 33-34) กล่าวถึงหลักในการจัดการสอนไว้ดังนี้
1. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองทุกทักษะ เพราะผู้เรียนมีความรู้ความสามารถแต่ไม่มีโอกาสการที่ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมตามความสนใจ ให้ค้นพบความสามารถด้านต่าง ๆ ครูควรชมเชย ให้กำลังใจและส่งเสริม

2. จัดประสบการณ์เพื่อค้นหา พัฒนาความสามารถเป็นการค้นหาความสามารถของตนเองและพัฒนาต่อไป ให้เห็นคุณค่าของสิ่งที่เรียนจะเกิดความอยากเรียน

จากงานด้านการสอนของครูที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าการสอนต้องอาศัยความสามารถในการจัดสภาพการณ์ สถานการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ในการวางแผนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา รวมทั้งต้องมีการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาช่วยในการสอนจึงถือได้ว่าการสอนต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้ในการจัดสภาพการณ์ สถานการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ

## 2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการสอน

ครูนอกจากจะดำเนินการสอนที่เหมาะสม มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่น่าสนใจแล้วครูยังต้องมีบทบาทหน้าที่ในด้านอื่น ๆ อีกเพื่อสนับสนุนงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู มีดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : ออนไลน์) และ กัมปนาท ศรีเชื้อ (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูภายหลังการบริหารโรงเรียนเป็นนิติบุคคลมีขอบข่ายและภารกิจ 4 ด้านดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, การพัฒนากระบวนการเรียนรู้, การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน, การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา, การพัฒนาแหล่งเรียนรู้, การนิเทศ การศึกษา การแนะแนวการศึกษา, การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา, การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น, การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ, การจัดสรรงบประมาณ, การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน, การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา, การบริหารการเงิน, การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง, การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง, การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ, วินัยและการรักษาวินัย, การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ, งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ, การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา, การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร, งานเทคโนโลยีสารสนเทศ, การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป, การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม, การจัดทำสำมะโนผู้เรียน, การรับนักเรียน, การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาให้สอดคล้องและตามอัธยาศัย, การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา, งานส่งเสริมงาน กิจกรรมนักเรียน, การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา, งานส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคลากร ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา, งานประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น, จัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน, งานบริการสาธารณะ, งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

กล่าวสรุปได้ว่างานพฤติกรรมด้านสนับสนุนการเรียนการสอนที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการปฏิบัติงานของครู มีส่วนในการทำให้งานการเรียนการสอนซึ่งเป็นงานหลักประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นครูประถมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญและจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะส่งผลต่อพัฒนาการของนักเรียนในทุกด้าน จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่ช่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรม การประกวด ส่งเสริมการจัด ประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในโอกาสต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

### 3. พฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเอง

เมื่อบุคลากรได้รับการคัดเลือกบรรจุเข้าทำงาน ปกติก่อนที่จะมีการปฏิบัติงาน องค์กรจะมีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมี การฝึกอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำผู้เข้ารับการบรรจุได้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การ ตลอดจนแนะนำเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ให้บุคลากรได้รู้จัก นอกจากนั้นมีการฝึกอบรมหลัง เข้าทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อบุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็จะมี การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เช่นกันเมื่อบุคลากรก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะมีการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเร่งเร้าความสนใจในการทำงาน และสร้างสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งจัดได้ว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ มีเทคโนโลยีที่ต้องเรียนรู้มากมาย องค์กรจึง

มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ในเรื่องของพฤติกรรมการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

วิลด์ ตั้งจิตสมคิด (2544 : 90) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาตนเองครู และวิชาชีพไว้ดังนี้

1. ให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับวิชาชีพ

2. ให้มีองค์กรวิชาชีพทำหน้าที่กำกับดูแล ให้เป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. ให้ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษามีใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพ

4. ให้องค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่

5. ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีรายได้เพียงพอ

6. ให้มีการระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมครูจึงต้องมีการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง

พินิจ สังข์พันธ์ (2540 : 53) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของครูจะต้องมีการพัฒนาในหลาย ๆ ด้านคือ ในด้านการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาสื่อการสอน ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และได้สรุปวิธีที่ครูสามารถใช้ในการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่นเช่น การฝึกอบรม การฟังอภิปราย การประชุมพิเศษ

2. การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น

3. การศึกษาค้นคว้าทางด้านวิชาชีพและวิชาการ โดยการเขียนตำรา ทดลองและวิจัย

4. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนหรือมีบทบาททางวิชาการ

5. การลาศึกษาต่อเพิ่มเติม

วันทยา วงศ์ศิลปกริมย์ (2548 : 56) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการพัฒนาตนเองด้วยการอบรมคือ

1. เพื่อให้ผู้รับการอบรมพัฒนาตนเอง

2. นำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในชีวิตประจำวัน

3. เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. สร้างศรัทธาในการทำงาน
5. การศึกษาข่าวสารทางวิชาการ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2538 : 24) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของครูว่า ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ จากการปฏิบัติหน้าที่ตามคำแนะนำ ตามแบบอย่างที่มีอยู่พัฒนาต่อไป จนเป็นผู้คิดค้นได้เองจากความชำนาญที่สั่งสมมาเป็นประสบการณ์วิชาชีพครู ในการเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเองทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. ศึกษาเอกสาร โดยการศึกษาเอกสาร แล้วนำเอาหลักการที่ได้มาทบทวนจนเกิดความถี่ถ้วนรอบคอบ แล้วเอาหลักการไปทดลองให้เกิดผลจริง
2. เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ครูผู้มุ่งหวังพัฒนาวิชาชีพ สามารถเข้ารับการอบรม ฝึกงานจากสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดไว้แล้ว โดยเป็นการฝึกที่ยังมีผู้ชี้้นำ การฝึกอบรมตามแนวทางนี้ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การเยี่ยมชม การอ่านเอกสาร
3. การฝึกหัดด้วยตนเองในงานปกติ ครูต้องหมั่นฝึกฝนตนเองต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในการปฏิบัติงาน โดยลงมือปฏิบัติงานตามขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้
  - 3.1 ปฏิบัติตามแบบที่กำหนดให้
  - 3.2 ปฏิบัติโดยปรับปรุงให้ดีขึ้นจากแบบ
  - 3.3 ฝึกปฏิบัติโดยสร้างแบบวิธีการขึ้นด้วยตนเอง

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544 : 15) ได้กำหนดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. การพัฒนาครูประจำการ โดยการ
  - 1.1 ควรส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานวิชาชีพครู ทั้งนี้ควรมีมาตรการจูงใจบางประการ เช่น ค่าตอบแทน การให้ความดีความชอบซึ่งเป็นมาตรการที่ประเทศมาเลเซียใช้
  - 1.2 ให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพตนเองด้วยความสมัครใจ โดยมีมาตรการสนับสนุนบางประการเช่น การให้ทุนหรือเงินกู้ยืมปลอดดอกเบี้ยเพื่อใช้ในการศึกษาต่อครูที่ลาศึกษาต่อได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี รวมทั้งมีโอกาสลาทำงานวิจัยโดยไม่ถือเป็นวันลา
  - 1.3 ควรจัดให้มีสถาบันพัฒนาครู
  - 1.4 มีระบบการติดตามประเมินผลครูประจำการอย่างต่อเนื่อง โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในกระบวนการด้วย

2. การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา และจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น จึงควรมีมาตรการสนับสนุน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549 : ออนไลน์) ได้จัดรูปแบบการพัฒนาครูดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่เป็นการพัฒนาตามจิตสำนึกของความเป็นครู โดยสร้างแรงจูงใจด้วยการเพิ่มค่าตอบแทน และประกาศเกียรติคุณยกย่องครูดีเด่น เช่นรัฐพลธรรมาจัดค่าตอบแทนให้ครูที่ได้รับประกาศนียบัตรรับรองความสามารถจากสภาแห่งชาติว่าด้วยมาตรฐานการสอน (NBPTS) โดยได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอีกเดือนละ 3,500 เหรียญสหรัฐ (133,840 บาท) เป็นต้น
  2. เปลี่ยนการอบรมประจำการเป็นการศึกษาประจำการ (ออสเตรเลีย (นิวเซาท์เวลส์) ฮองกง) เป็นการส่งเสริมให้ครูประจำการศึกษาเพิ่มเติมตามหลักสูตร โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษาขณะทำการสอนไปด้วย โดยเฉพาะในฮ่องกงส่งเสริมให้ครูจบประกาศนียบัตรบัณฑิตของครู สำหรับผู้ได้รับปริญญาตรีทาง Bachelor of Arts (B.A.) หรือ Bachelor of Sciences (B.Sc.) จะได้รับเงินเดือนเพิ่มเติมเดือนละ 5,000 เหรียญฮ่องกง เป็นต้น
  3. ดำเนินการพัฒนาตามที่ครูและโรงเรียนตกลงกันได้ โดยเฉพาะในช่วงทดลองการปฏิบัติงานครู 2 ปี (นิวซีแลนด์ ฮองกง)
  4. รัฐทำสัญญาจ้างกับหน่วยงานมาเป็น คู่สัญญาตามแผนที่รัฐต้องการพัฒนาครู (นิวซีแลนด์)
  5. ระหว่างทำการสอน ต้องเข้าอบรมสม่ำเสมอหรือศึกษาเพิ่มเติม รัฐบาลกลางและองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสนับสนุนค่าใช้จ่าย (ญี่ปุ่น)
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 210) กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่างให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำคัญของการฝึกอบรม ได้แก่
1. ลดเวลาในการเรียนรู้
  2. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
  3. สร้างเจตคติที่ดีต่องาน สร้างความผูกพันต่อองค์กร
  4. ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
  5. เพื่อการวางแผนกำลังคน
  6. พนักงานต้องการทักษะความรู้ใหม่ ๆ

รูปแบบของการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. การปฐมนิเทศ จัดขึ้นเพื่อนิเทศพนักงานเข้าใหม่ เพื่อให้รู้จักที่ทำงาน
2. การฝึกโดยปฏิบัติจริง
  - 2.1 การเตรียมการฝึกของครูฝึกโดยแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ
  - 2.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - 2.3 การทำงานจริง ฝึกจากงานที่ง่ายไปยาก
3. การฝึกในห้องฝึกงาน เป็นการฝึกพนักงานจำนวนมากที่ต้องใช้ความชำนาญ
4. การฝึกหัดอาชีพ ใช้เวลานาน
5. การฝึกช่างเทคนิค ฝึกความชำนาญเฉพาะบุคคล
6. การฝึกอบรมผู้นิเทศและควบคุมงาน เป็นการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงหลักการ

บริหารงาน กระจายงาน เป็นต้น

7. การฝึกอบรมอื่น ๆ อาจเป็นการฝึกอบรมหลายวิธีรวมกัน

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคล และนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้มาช่วย เช่น การตั้งใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดีเมื่อผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

อูญชัย จิตตะปาโล (2540 : 139-145) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของครูด้วยวิธีการ การศึกษา อบรมไว้ว่า

การศึกษา (Education) หมายถึงการเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคตหรือการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต

การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นการเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน เช่น

1. การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน
2. การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ
3. การศึกษาต่อเนื่อง

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญความสามารถและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ความรู้สึของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบันและทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวคนให้พร้อมเพียงเพื่อรับ

ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป การฝึกอบรมถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จำแนกประเภทได้ 2 ส่วน คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร การที่องค์กรจัดให้มีโครงการฝึกอบรมย่อมมี

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ

1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป

1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดที่สุคแก่พนักงานขององค์กรซึ่งจะช่วยทำให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการ

ปฏิบัติงาน

1.5 เพื่อจัดวางระบบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงาน

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคคล

1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่ม

ขยายองค์กร

1.9 เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริหารที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ

1.10 เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

2. วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน การที่บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการ

ใด ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ดังนี้

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับการอบรมแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพที่ดีงามและเหมาะสม

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสียนอรรถายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดี และเหมาะสมยิ่งขึ้น



2.7 เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ประเภทของการฝึกอบรม อาจจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อมุ่งฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่
  2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Orientation) เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปขององค์กร
  3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-Service Training) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมสามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ
    - 3.1 โดยลงมือปฏิบัติ สอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน โดยลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ
    - 3.2 ในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง เป็นการฝึกอบรมบุคลากรจำนวนมากในเวลาที่ยจำกัด
    - 3.3 นอกสถานที่ เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง
  4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training) ลักษณะของงานจะผิดไปจากงานเดิม เพื่อให้เข้าใจลักษณะของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง และยังสร้างความเข้าใจให้แก่องค์กรได้ว่า บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง และเกิดผลดีแก่องค์กร
- ประโยชน์ของการฝึกอบรมมีดังนี้
1. ทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
  2. การฝึกอบรมเป็นวิธีประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
  3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
  4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชา
  5. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

วรณารถ แสงมณี (2543 : 114-116) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารในการพัฒนาพนักงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน จึงพอสรุปได้ว่าการฝึกอบรมคือการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร ในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา มีจุดประสงค์เพื่อสร้างทักษะพิเศษอย่างเฉพาะเจาะจงในความสามารถสำหรับงาน และมุ่งไปทำงานในอนาคตขององค์การซึ่งเหมือนกับความก้าวหน้าในงานและอาชีพของบุคคล ทักษะใหม่ ๆ และความสามารถที่จำเป็นตามที่องค์การต้องการ

จากแนวคิดของหลาย ๆ บุคคลพลที่จะนำมาเป็นแนวทางในการกล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาความรู้ วิชาชีพ และวิธีการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการพัฒนาตนเองครูสามารถทำได้หลายวิธีเช่น โดยการอ่านหนังสือ วารสาร การศึกษาต่อ ร่วมสัมมนาทางวิชาการ เข้าร่วมการอบรมเป็นต้น เพื่อช่วยยกระดับการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จากพฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ของครูจึงเป็นการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวงการศึกษามากมายยิ่ง ถ้าครูปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนมีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงจะส่งผลต่อคุณภาพทางการเรียนของนักเรียนอย่างแน่นอน ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นมีเป้าหมายหลักอยู่ที่ตัวนักเรียนเป็นสำคัญ การที่จะเป็นครูที่ดีนั้นสิ่งที่ควรกระทำคือการพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาพสังคมและความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป ในการพัฒนาตนเองครูสามารถทำได้หลายวิธี เช่น โดยการอ่านหนังสือ วารสาร การศึกษาต่อ ร่วมฟังการสัมมนาทางวิชาการ เข้าร่วมการอบรม เป็นต้น

#### **4. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน**

บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจ หรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ซึ่งเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในการทำงานบุคลากร ที่มีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การจะปฏิบัติงานได้ดีซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความเห็นในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533 : 4) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำของอินทรีย์หรือสิ่งมีชีวิต การกระทำที่ว่านี้รวมทั้งการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งที่ผู้กระทำรู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัวในขณะที่กระทำรวมทั้งการกระทำที่สังเกตได้และไม่ได้ โดยนักจิตวิทยาได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภทคือพฤติกรรมภายในหมายถึง การกระทำที่ผู้อื่นสังเกตไม่ได้โดยตรงส่วนมากต้องอาศัยการกระตุ้นหรือจัดสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมภายนอกหมายถึง การกระทำที่ผู้อื่นสามารถสังเกตได้เช่น ร้องไห้ ยิ้ม พุด เป็นต้น ในส่วนของพฤติกรรมทางสังคม หมายถึง การกระทำหรือการตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งเร้าทางสังคมหรือการตอบสนองของบุคคลต่อคนอื่น ๆ เช่น การทักทายกันต่างคนต่างก็มีสิ่งเร้าให้เกิดพฤติกรรมคือ ยิ้มทักทายกัน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533 : 208) ได้ให้ความเห็นว่าอิทธิพลของสังคมมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ทำให้บุคคลเกิดการคล้อยตามอันเนื่องมาจากต้องทำตามปทัสถานของกลุ่มทำให้ยอมทำตามเมื่อบุคคลได้รับการขอร้องให้กระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้แก่ผู้ขอร้องทำให้บุคคลเชื่อฟังเมื่อผู้ออกคำสั่งเป็นผู้มีอำนาจ ยอมทำตามโดยการสร้างความรู้สึกรู้สึกผิดให้เกิดขึ้นในตัวเขาเพื่อจะได้ทำตามที่เราขอร้องแล้วเพิ่มเงื่อนไขให้ทำสิ่งที่เราต้องการเพิ่มอีกอย่างหนึ่ง

อนันต์ นามทองตัน (2534 : 1) ได้กล่าวถึงบรรยากาศในโรงเรียนนั้นเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อความรู้สึกรู้สึกของบุคคลเป็นสภาพที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกในโรงเรียนที่มีบรรยากาศดีจะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและต้องการมาโรงเรียน พฤติกรรมของผู้นำถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมด้วยมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ทัศนยา บุญทอง (2536 : 67) ได้กล่าวถึงผลจากรายงานการเข้าร่วมสัมมนาถึงปัญหาอันเนื่องมาจากลักษณะงานของอาจารย์สาขาพยาบาลศาสตร์ เป็นงานที่มีความรับผิดชอบสูงเนื่องมาจากต้องนิเทศนักศึกษาในสถานการณ์จริง จึงต้องอาศัยการเตรียมตัวให้พร้อมทั้งด้านทักษะและความเชี่ยวชาญ ตลอดจนเนื้อหาสาระที่จะสอน ทั้งที่งานประจำก็เป็นงานที่ต่อเนื่องไม่จบสิ้นซึ่งเป็นเหตุให้อาจารย์พยาบาลต้องรีบทำงานแข่งกับเวลา เพื่อให้งานในความรับผิดชอบเสร็จลุล่วงตามเป้าหมายทำให้ไม่มีเวลาพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มหรือขาดความสามัคคี อันจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ทำให้เกิดความเครียดตามมา

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 304) กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่มีระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมองค์การ จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันในหลายทางคือ ความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมและวิธีการทำงานต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การเป็นหลายรูปแบบต่างกัน ขึ้นอยู่กับวิธีที่องค์การนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันแบบของพฤติกรรมที่เป็นอยู่อาจมีอิทธิพลเหนือลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมได้ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ที่มีระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมองค์การต่างก็มีอิทธิพลไปมาระหว่างกันเสมอ

ณรงค์ เส็งประษา (2538 : 208) กล่าวถึงในเรื่องของพฤติกรรมว่าเกิดจากความต้องการของมนุษย์ อาจเกิดจากแรงกระตุ้นภายในหรือแรงกระตุ้นภายนอกร่างกาย ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมรอบตัวเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม และยังกล่าวถึงความสัมพันธ์ว่าหมายถึง สภาวะที่มนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ได้มีการกระทำต่อกันเพื่อก่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมาย

Steers (1977 : 101) ให้ความเห็นในเรื่องของบรรยากาศองค์การว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญ ๆ ของบุคคลที่ทำงานในองค์การนั้น ๆ ด้วย

Werdther & Davis (1982 : 66) ได้ทำการศึกษาในเรื่องของบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์การ

Arnold & Feldman (1986 : 461) ได้ทำการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน ซึ่งหากครูไม่สามารถยับยั้งหรือปรับตัวให้เข้ากับภาวะเครียดนั้นก็อาจถ่ายทอดและแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนและยังบั่นทอนอารมณ์จิตใจ ทำให้เกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายในการทำงานได้

Schneider (1990 : 25) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในรูปของนามธรรมคือ การศึกษาในรูปของการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพต่าง ๆ ขององค์การ ได้กล่าวไว้ว่าการรับรู้เปรียบเหมือนการกลั่นกรองประสบการณ์ต่าง ๆ จากภายนอกเข้าสู่สมาชิกในองค์การคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่สะท้อนออกมาอาจไม่เป็นความจริงทั้งหมด แต่เป็นลักษณะที่ถูกรับรู้ด้วยค่านิยม ความต้องการ ความคาดหวังของสมาชิกในลักษณะต่าง ๆ จะทำให้เข้าใจใกล้ความเป็นจริงเกี่ยวกับผลกระทบในเรื่องพฤติกรรมต่าง ๆ ของคน มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการรับรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้เขียนขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของครู มีดังต่อไปนี้

พัฒนาชัย ปัทมเวณู (2531 : บทคัดย่อ) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การคณะสถาบันและสำนัก

สุนีย์ ชูเลิศศิยะวงศ์ (2532 : บทคัดย่อ) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานตามความรู้สึกรักของบรรณารักษ์ พบว่า โอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

บุญรัตน์ แก้วคำหัด (2536 : 113 –11) เรื่องบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูที่สอนในโรงเรียนเล็กมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ยังต้องการครูเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลน และยังมีสื่อการสอนไม่เพียงพอบางครั้งผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ไม่เหมาะสมกับความถนัด

พินิจ สังข์สัมพันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ปัจจัยจูงใจที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมกรปฏิบัติงานคือ การยอมรับนับถือในด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานด้านการสอนผู้บริหารควรให้ครูเตรียมการสอน ด้านการสนับสนุนการสอนควรอำนวยความสะดวกในการจัดทำสื่อ และด้านการพัฒนาตนเองควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาทางวิชาการ

วัชรศักดิ์ สงค์ปาน (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า แบบของผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบกิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (+) รองลงมาคือกิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (-) ส่วนบรรยากาศในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบปิด มีน้อยที่สุดคือบรรยากาศแบบสนิทสนม

ลัดดา บุญทรง (2547 : บทคัดย่อ) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดบรรยากาศในห้องเรียนกับการมีระเบียบวินัยในห้องเรียนของนักเรียนประถมศึกษา พบว่าการจัดบรรยากาศในห้องเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความมีระเบียบวินัยและยังเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมการมีวินัย

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Goodson (1985 : 3543/A) ได้ศึกษาทฤษฎีสององค์ประกอบของเซอร์ชเบอร์เกอร์ที่ใช้กับครูประถมศึกษาในรัฐอลาบามา พบว่าผลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของเซอร์ชเบอร์เกอร์ กูดสันสรุปว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจการทำงาน และเงื่อนไขในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านชีวิตสังคม ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญแก่แรงจูงใจ จากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

Meyer (1989 : 1163-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเบื่องานในคณะต่าง ๆ ของวิทยาลัยชุมชนในตะวันออกเฉียงกลาง สหรัฐอเมริกา พบว่า

1. ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างระดับการเบื่องาน
2. องค์ประกอบที่มีผลต่อระดับการเบื่องาน คือองค์ประกอบบรรยากาศ

ที่เป็นระบบ

3. ความเป็นระบบของหน่วยงานจะเป็นตัวชี้ระดับความเบื่องาน
4. พัฒนาการขององค์การจะมีผลต่อความสำเร็จส่วนบุคคลสูง

Nelson (1989 : 320-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่กับบรรยากาศการจัดองค์การ โรงเรียนตัวอย่างในรัฐคาโรไลนาเหนือ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า

1. โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีองค์ประกอบในการจัดองค์การเหมือน ๆ กัน
2. องค์ประกอบเกี่ยวกับบรรยากาศของกลุ่มเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิด

บรรยากาศในการปฏิบัติงาน

3. พฤติกรรมของครูใหญ่ มีผลต่อการทำให้เกิดบรรยากาศในองค์การ
4. ในโรงเรียนตัวอย่าง ครูใหญ่จะสร้างบรรยากาศในการจัดองค์การแบบเปิด
5. พฤติกรรมของครูใหญ่จะเหมือน ๆ กัน และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา เป็นตัวชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลภายในองค์การ การจัดบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานนั้น มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การมากขึ้น และสิ่งเร้าภายนอกเป็นตัวการสำคัญที่ส่งผลถึงทัศนคติของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารและครูผู้สอนจึงเป็นตัวจักรในการเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน มีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและในบทต่อไปจะกล่าวถึงรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย