

“บทความส่งประกวด”

บทบาทผู้บริหาร

: การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

บทนำ

ไพโรจน์ โตเทศ

1. ความเป็นมาของสารนิพนธ์

ส

ารนิพนธ์เรื่อง บทบาทผู้บริหาร: การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นบทสารนิพนธ์ที่จัดทำขึ้นภายใต้การฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหาร จัดโดยกองฝึกอบรม สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่มุ่งให้นักบริหารการศึกษาได้รับความรู้ความเข้าใจในกลวิธีการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ซึ่งการพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมนั้น จะต้องผ่านการรับรองด้วยการทำสารนิพนธ์ขึ้นมาฉบับหนึ่ง โดยผู้เขียนจะต้องนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำมาประยุกต์ใช้กับแนวความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งจะพิจารณาแนวคิดได้จากบทสารนิพนธ์ อย่างไรก็ตาม การจัดทำ

บทสารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายฝึกอบรมที่กำหนดไว้ว่า



1. สามารถศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา และจัดการศึกษาของไทยที่ตนเองมีความ สนใจมากที่สุด

2. ให้มีทักษะและความชำนาญในการเขียน รายงานอย่างมีระบบ และเป็นขั้นตอนตามมาตรฐานสากล

3. มีความรู้ความชำนาญในการเขียนรายงาน การบันทึกข้อมูลและผลการปฏิบัติงานประจำวัน

4. มีความรู้ความชำนาญในการเสนอผลต่อ คณะวิทยากรผู้บริหาร และเพื่อนเข้ารับการฝึกอบรม

5. เรียนรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการวิจัย

6. นำสารสำคัญของสารนิพนธ์ไปประยุกต์ ใช้ในการปฏิบัติงาน¹

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนจึงได้พิจารณา ศึกษาวิเคราะห์ในปัญหาการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยเน้นปัญหาด้านการบริหารบุคลากรที่มีผล กระทบต่อระบบงานการศึกษาในระดับหนึ่ง

2. ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารการศึกษา นับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ สำคัญยิ่ง เพราะการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนด อนาคตของความเป็นไปของชาติบ้านเมือง นักการเมือง ชาวฝรั่งเศส² เคยกล่าวไว้ว่า ความผิดพลาดอันเกิด จากสตรีนั้น สามารถจะแก้ไขให้ได้ดีภายใน 4 - 5 วัน ความผิดพลาดอันเกิดจากนักการเมืองนั้นสามารถแก้ไข ให้ได้ดีภายใน 4 - 5 ปี แต่ความผิดพลาดอันเกิดจากการ จัดการศึกษานั้นจะต้องแก้ไขกันหลายสิบปีนับแต่ 50 - 100 ปีทีเดียว ดังนั้นแนวทางในการจัดการศึกษารัฐจึง เข้ามามีบทบาทอย่างมาก แต่การบรรลุถึงจุดประสงค์ ของการจัดการศึกษานั้น ดูเหมือนจะอยู่กับระบบของการ บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นฝ่ายนำนโยบายมาปฏิบัติ

ปัญหาที่พบอยู่เสมอในการจัดการบริหารก็คือ ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดที่เป็น อัตวิสัยของผู้บริหารจะมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง เมื่อฝ่ายปฏิบัติการอื่นได้แก่ครูผู้สอนเกิดอคติต่อวิธีการ บริหารหรือเกิดแนวคิดโต้แย้งแนวทางการทำงานของ ฝ่ายบริหาร ผลกระทบจะตกอยู่กับระบบงาน โดยเฉพาะ ความก้าวหน้าของหน่วยงานจะถดถอยลง อันนำไปสู่ความหายนะของการจัดการศึกษาในระดับหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ปัญหาส่วนหนึ่งอาจแก้ไขได้โดยการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยผู้บริหารจะต้องกำหนด หลักและวิธีการที่เป็นไปได้จริง ปัญหาในเรื่องของ บรรยากาศในการทำงานที่พบเห็นอยู่เสมอก็คือ

1. ผู้บริหารเคร่งวินัยและระเบียบมากเกินไป

2. ผู้บริหารขาดเมตตาธรรมและความ ยุติธรรม

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ

4. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดการสนทนากับผู้บริหาร

ฯลฯ

3. ความสำคัญและประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวเคราะห์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะมี คุณค่าอย่างสูงสำหรับนักบริหารการศึกษาโดยทั่วไป หรือแม้แต่ผู้บริหารในระดับอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากฝ่าย การศึกษา เพราะแนวการศึกษาของสารนิพนธ์ ฉบับนี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์ระบบงานที่สัมพันธ์อยู่กับการ บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการเร่งรัดให้ผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดสำนึกร่วมกันในการ ทำงาน โดยมีผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนด แนวทางปฏิบัติที่แผ่ร่นอยู่ภายใต้การยอมรับของผู้

1. กองฝึกอบรม, โครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน, (เอกสาร ไรเนียวจัดทำโดยกองฝึกอบรม สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, 2529), หน้า 53

2. หมายถึงประธานาธิบดีเดอโกล

ปฏิบัติการ ผู้วิเคราะห์เชื่อว่า หากนักบริหารมีความเข้าใจในกลวิธีที่ถูกต้อง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ทั้งนี้ผลที่ได้รับจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยส่วนรวม ตลอดจนส่งผลถึงบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสุขกับการทำงาน
3. นักเรียนจะได้รับการพัฒนาในทุกด้านด้วยความรัก

4. สถาบันจะประสบความสำเร็จโดยตรงเป็นที่ชื่นชอบของชุมชน

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้บริหารโดยทั่วไป ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
 2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารการศึกษาโดยพิจารณาเน้นถึงบรรยากาศในการทำงานว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ
 3. เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 4. เพื่อเป็นการขจัดปัญหาทางด้านการบริหารอันเนื่องมาจากปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งถ้าหากผู้บริหารสามารถขจัดปัญหานี้ได้ จะทำให้ปัญหาในด้านอื่น ๆ ลดน้อยลง
 5. เพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนทั้งเป็นการสร้างคุณค่าของผลงานร่วมกันในสถาบันนั้น ๆ
- วิธีการศึกษาวิเคราะห์และวิจัย

เนื่องจากการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ มีขอบเขตจำกัดทางด้านเวลา จึงทำให้วิธีการศึกษาไม่อาจกล่าวได้ว่าถูกต้องนัก แต่ผู้ศึกษาก็พยายามสร้างสรรค์งานฉบับนี้โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการ
- 1.1 เตรียมหัวข้อเรื่องโดยการพิจารณาถึงหัว

ข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นโดยการปรึกษาคณะวิทยากรผู้ให้ความรู้ตลอดทั้งผู้มีประสบการณ์ในด้านนี้มาโดยตรง

1.2 ร่างเค้าโครงเรื่อง อันเป็นส่วนที่ผู้ศึกษามีความลำบากใจไม่น้อยที่จะต้องนำเสนอเค้าโครงต่อคณะวิทยากรเพื่อแจกแจงรายละเอียดของสารนิพนธ์ที่สามารถกระทำได้

1.3 กำหนดแหล่งที่มาของข้อมูล เพื่อใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้า

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากระยะเวลาในการทำงานมีน้อย ผู้ศึกษาจึงไม่อาจสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการสำรวจแนวความคิดของผู้บริหารได้ แต่ก็ได้ดำเนินการโดยวิธีต่อไปนี้

- 2.1 แบบสัมภาษณ์ทั่วไปโดยตรงแล้วบันทึก
- 2.2 เก็บรวบรวมเอกสารข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพิ่มเติม

3. แหล่งข้อมูลและการเก็บรวมข้อมูล

- 3.1 สัมภาษณ์บุคคล
- 3.2 รวบรวมข้อมูลจากห้องสมุดต่าง ๆ ดังนี้
 - ห้องสมุดโรงเรียนวัดพระยาทำ
 - ห้องสมุดโรงเรียนวัดดาวคอง
 - ห้องสมุดโรงเรียนวัดนิมมานรดี
 - ห้องสมุดโรงเรียนวัดขุนจันทร์
 - ห้องสมุดกลางสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร
 - หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 - หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศิลปากร (วังท่าพระ)
 - ห้องหนังสือส่วนตัวของนายไพโรจน์ ไตเทศ

เวลา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.1 การวิเคราะห์สภาพบรรยากาศทั่วไปในองค์การหรือสถาบันการศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อการ



ทำงานของครูและผู้บริหารการศึกษา

4.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะการสร้างบรรยากาศในสถานการศึกษาโดยคำนึงถึงความน่าจะเป็นไปของการบริหารงานที่ดีเพื่อการสร้างประสิทธิภาพของงานให้เกิดขึ้นในสถาบัน

4.3 พยายามแจกแจงข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการบริหารพื้นฐานที่อาจนำไปสู่พื้นฐานของการทำงานในสถาบันที่อำนวยความสะดวกการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของโครงการทางการศึกษา

4.4 จัดนำผลการศึกษาค้นคว้าและการวิเคราะห์ทำเป็นรายงานตามรูปเล่มเพื่อเสนอต่อคณะวิทยากรและสาธารณชนต่อไป

ผลการศึกษาวิเคราะห์

1. ความหมายของคำว่า "การบริหารการศึกษา"

มีผู้กล่าวว่า "การจัดการศึกษาของชาติจะบรรลุจุดหมายได้ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจของชาติ ปรัชญาการศึกษา หลักสูตรที่ใช้และครู เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้จะมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาอย่างจริงจังมีกำลังเงินมากพอ มีปรัชญาการศึกษาที่เหมาะสมและแก้ไขหลักสูตรให้ดีเลิศเพียงใดก็ตาม ถ้าครูผู้สอนไม่มีสมรรถภาพก็อาจเป็นผลให้การจัดการศึกษาล้มเหลวลงได้"

ดังนั้นผลการเรียนการสอนจะดีมาน้อยเพียงไร หาใช่อยู่ที่ปรัชญาการศึกษา หลักสูตรหรือวิธีการสอน ของครูไม่ แต่ขึ้นอยู่กับตัวครูเองเป็นประการสำคัญ¹ และครูต่าง ๆ นั้นจะมีสมรรถภาพที่ดีเลิศเหมาะสมกับ ความต้องการของสังคม ปัจจัยประการหนึ่งที่เอื้ออำนวย ต่อพฤติกรรมของครูก็คือ ผู้บริหารการศึกษา ที่จะผลักดัน ให้ครูผู้สอนมีสมรรถภาพเพียงพอ ผู้บริหารการศึกษาที่ ไม่สามารถจัดปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวลงได้ก็ไม่อาจ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะผู้บริหารการ ศึกษา (Educational Administration) คือ ผู้ดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการ ศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญออก งามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่และเหมาะสมกับความแตก ต่างระหว่างเอกัตบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของ สังคมต่อไป

การบริหารการศึกษามีความใกล้เคียงกับการ บริหารงานโรงเรียน (School Administration) อันเป็น การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุ สู่จุดหมายตามที่สังคมกำหนดไว้²

อย่างไรก็ตามในฐานะที่เป็นผู้บริหาร บางครั้งก็ไม่ อาจบริหารงานให้สำเร็จตามที่ตนคาดหวังไว้ ทั้งนี้ส่วน หนึ่งเกิดจากตัวแปรหลาย ๆ ประการที่เป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของผู้บริหาร ดังที่ อติตรองผู้อำนวยการสำนัก การศึกษาได้กล่าวไว้ว่า

“...การบริหารงานนั้น ผู้บริหารมีข้อจำกัดอยู่

เป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารราชการ ข้อจำกัดจะมีมากกว่าการบริหารงานเอกชน กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงนโยบายของ หน่วยเหนือ กฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ ระเบียบแบบ แผนของทางราชการและประชาชน การปฏิบัติราชการนั้นผู้บริหารโดยเฉพาะในระดับโรงเรียน ครู ใหญ่กำหนดอะไรเองไม่ได้มากนัก เพราะมันจำกัด ไปด้วยสิ่งต่าง ๆ... ”³

แต่ในฐานะที่เราเป็นนักบริหารการศึกษา จึงจำ เป็นอยู่เองที่เราจะต้องสร้างสรรค์งานในหน้าที่ของเราให้ บรรลุสู่จุดหมายนั้นคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถดำเนินการ การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อความสำเร็จของรัฐและสมาชิกของสังคม ผู้บริหาร การศึกษาจะต้องสร้างความเข้าใจในงานและหน้าที่ของ ตนเองโดยเฉพาะด้านการศึกษา มีปัญหากล่าวขานกันอยู่ เสมอว่า ผู้บริหารไม่ทำหน้าที่การบริหารแต่มาเป็นผู้ ปฏิบัติเสียเอง และผู้บริหารการศึกษาบางท่านก็ไม่รู้ว่าการ ศึกษาอันคืออะไร กล่าวโดยง่ายก็คืออะไรที่เป็น นโยบายเบื้องต้นลี้ลับก็ลงมือทำ ตอบสนองอย่างรีบด่วน แต่ถ้าหากไม่มีคำสั่งหรือการสั่งการใด ๆ เกิดขึ้น สภาพการบริหารก็เป็นไปแบบเรื่อย ๆ ไม่ตื่นเต้นนัก ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงควรรับรู้ในความหมายของคำต่อไปนี้คือ

การบริหาร - เราเชื่อว่าผู้บริหารหลายหน่วยงาน ยังมีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารที่ไม่ตรงประเด็น นัก เพราะคำว่าการบริหาร ค่อนข้างจะเป็นปรัชญา มากกว่าเป็นวิทยาศาสตร์โดยตรงนั้นก็หมายความว่า

1. กรมการฝึกหัดครู, หลักการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ, (พระนคร: โรงพิมพ์ บรรหาร, 2515), หน้า 106

2. สมบูรณ์ บรรณาภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521), หน้า 8 - 9 และ ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการ นิเทศา, น.

3. สมจิต สุคนธสวัสดิ์, “ผู้นำแบบประชาธิปไตย”, การอบรมนักบริหารการศึกษา กทม. รุน 3, 2525, หน้า 6

เราสามารถตีความหมายของคำว่า บริหาร ได้หลาย ๆ ประการ แต่อย่างไรก็ตามในทัศนะของนักวิชาการได้กำหนดความหมายไว้ดังนี้

ศาสตราจารย์ Harold Koontz ให้ความหมายไว้ว่า “...การบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น...”

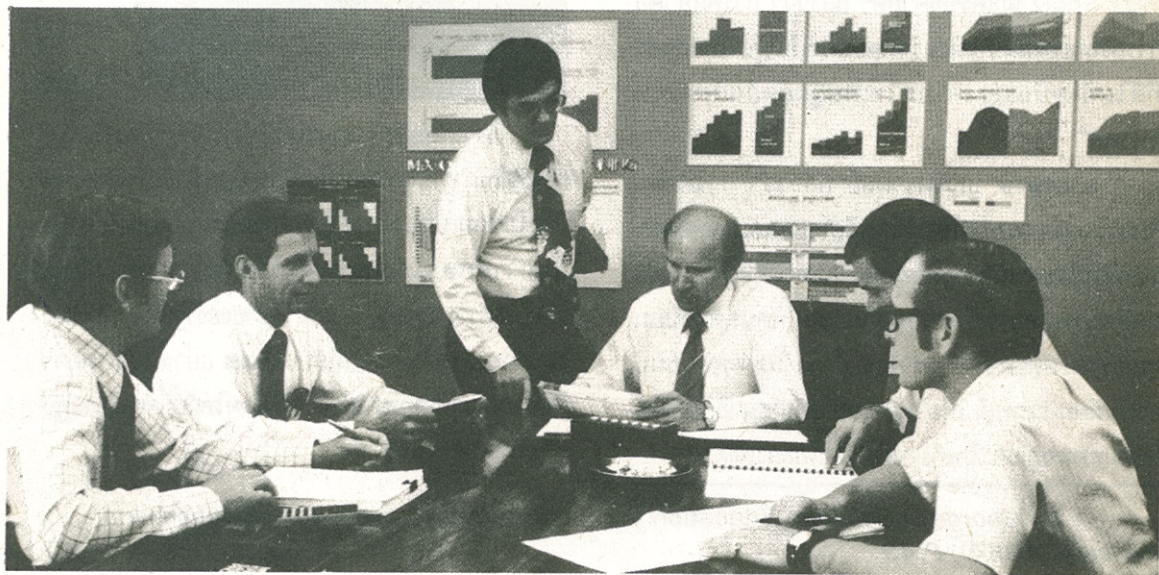
ศาสตราจารย์ Peter F. Drucker ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

ศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหารคือ การใช้ศิลปะและศาสตร์นำเอาทรัพยากรบริหาร (Administrative resources) มาประกอบตามกระ

บวนการการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ¹

อ.นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวว่า การบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์และมีระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนด มีความเห็นและรับรู้เข้าใจวัตถุประสงค์นั้นตรงกัน²

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุป ได้ว่า การบริหารก็คือ กลวิธีที่มีแบบแผนเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้การบริหารนั้น ๆ จะต้องได้รับการตอบสนองจากผู้ร่วมดำเนินการด้วยจึงจะกล่าวได้ว่าเป็นแนวการบริหารที่ถูกต้อง



1. โปรดศึกษารายละเอียดใน ศจ.สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, พิมพ์ครั้งที่ 7, 2522), หน้า 6 และ ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์, เรื่องเดิม, หน้า 2

2. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ธรรมรส โชติบุญขร, บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอราวัณการพิมพ์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), หน้า 156 และโปรดศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมใน Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson, Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1966), P.3

การศึกษา - การศึกษาเป็นคำศัพท์อีกคำหนึ่งที่เป็นคำทางด้านปรัชญามากกว่าที่จะยึดถืออย่างตรงไปตรงมาได้ ดังนั้น จึงมีผู้โต้เถียงกันอยู่เสมอในเรื่องความหมายที่แท้จริงของคำคำนี้ แต่ในฐานะที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคำนี้จึงต้องพิจารณาวิเคราะห์จากนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

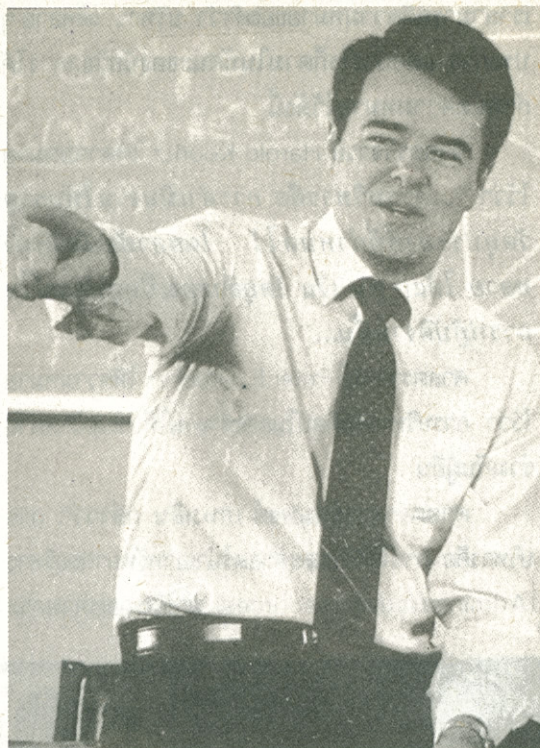
Splinder นักมนุษยวิทยาได้กล่าวไว้ว่า การศึกษา คือ กระบวนการอย่างหนึ่งในการถ่ายทอดวัฒนธรรม¹

Morris นักปรัชญากล่าวว่า การศึกษา คือ การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองในมนุษย์ทุก ๆ ด้าน²

Apter นักรัฐศาสตร์ กล่าวว่า การศึกษา คือ กระบวนการกระตุ้นความสนใจของบุคคลให้ทำตนให้ทันสมัย และส่งเสริมให้บุคคลแสดงบทบาทต่าง ๆ ใน การสร้างสังคมให้ทันสมัย³

Shutz นักเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า การศึกษา คือ การลงทุนของมนุษย์เพื่อสร้างบุคคลให้เป็นผู้บริโภคสินค้าที่ดีในปัจจุบันและเตรียมให้เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ดีในอนาคต⁴

อ.นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวว่า การศึกษา คือ กระบวนการทางสังคมที่จะเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อมและดำเนินการเพื่อพัฒนาคนทางด้านต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะค่านิยม คุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมที่ตนอยู่และเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม⁵



กล่าวโดยสรุป เราจะพบว่าการศึกษา คือ เครื่องมือของรัฐในการหล่อหลอมโลกทัศน์ของสมาชิกในสังคมให้ เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่รัฐต้องการ โดยข้อเท็จจริง นั้นการศึกษาไม่เคยเป็นอิสระจากพันธะทางสังคม เลย ไซ้ตรวนแห่งสังคมและนโยบายของรัฐเป็นตัวกำหนด ขอบข่ายของการศึกษาเกือบทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การ ศึกษา ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความงามให้กับบุคคลในระดับ หนึ่งที่พึงปรารถนา

1. George D. Splinder, Education and culture (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1964), P.43

2. Van Cleve Morris, Philosophy and the American School (Boston : Houghton Mifflin, 1961), p.4

3. David D. Apter, The Politics of Modernization (Chicago : The University of Chicago press, 1966), p.45

4. Theodore W. Shutz, The Economic Value of Education (New York : Columbia University Press, 1963), pp.38 - 46

5. โปรดศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และ ธรรมรส โชติบุญชร, เรื่องเดิม, หน้า 156

2. ทำไมต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน

เป็นที่รู้และเข้าใจกันโดยทั่วไปว่า บรรยากาศในการทำงานนั้นจัดได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสูงสุดประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ต้องการสภาพแวดล้อมที่ดีและถูกสุขลักษณะของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูในฐานะผู้มีบทบาทในการพัฒนา กำลังคนให้คนมีคุณภาพโดยให้การศึกษาแก่เยาวชน เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude Change) เปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) เปลี่ยนวิถีชีวิต (Life Cycle Change) อันเป็นการเปลี่ยนแปลงบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมในอนาคตต่อไป ดังนั้นครูจึงต้องมีอารมณ์ที่มั่นคง มีสุขภาพจิตดี สุขสบายใจของครูจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศต่อการเรียนการสอน ถ้าครูมีแต่ความหงุดหงิด จุนเจียว เคร่งเครียด จะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความหวาดกลัวให้กับเด็ก มากกว่าบรรยากาศใฝ่รู้ใฝ่เรียน¹

ในฐานะที่ครูก็เป็นเพียงปุถุชนคนหนึ่ง ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์อยู่เสมอ โดยเฉพาะในช่วงการปฏิบัติหน้าที่การงาน เราต้องยอมรับว่าภาระหน้าที่ของครูโดยปกตินั้นก็หนักเอาการอยู่มาก ถ้ายังมาเจอเจอกับการบริหารงานที่ไม่เอาไหนของฝ่ายบริหารก็จะทำให้เกิดความเครียดขึ้นมาได้ และนำไปสู่การต่อต้านการทำงานตามนโยบาย จากการสำรวจแนวปฏิบัติงานของครูโดยทั่วไปจะพบบุคคลในลักษณะดังต่อไปนี้

- ลากิจหรือลาป่วยหรือปฏิบัติงานต่าง ๆ อันส่อไปในทางหลีกเลี่ยงราชการเป็นนิจลิน
- เกียจคร้านและละเลยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ครองอยู่ไม่เกิดผลงาน

- บกพร่องหน้าที่จนเป็นผลเสียต่อราชการ
- มารยาทและความประพฤติเสียจนเป็นเหตุให้ผู้อื่นเดือดร้อนเสียงานในหน้าที่
- ปฏิบัติงานส่วนตัวในเวลาราชการเป็นประจำ
- ขาดหนี้ราชการอยู่เสมอ²

ข้าราชการครูที่ปฏิบัติตามแนวทางอันมิชอบดังกล่าวมานั้น เป็นเพราะบรรยากาศในการทำงานมีส่วนสนับสนุนพฤติกรรมให้เกิดการกระทำได้กล่าวจนเป็นที่กล่าวขานในหมู่ฝ่ายบริหารว่า ข้าราชการดังกล่าวเป็นพวกที่หมดสมรรถภาพในการทำงานเพราะลาป่วยเป็นนิจ ลากิจเป็นประจำ การงานชอบเลี่ยง ส่งเสียงชวนคุย งานชุกอยู่เสมอ พอผลขอขอบหลัก มักกลับก่อนเวลา มาสายตลอดปี งานมีทำไม่เสร็จ บำเหน็จก็จะเอา หน้าเจ้าเมื่อไม่ได้ แถมด่านายทั้งเช้าสายบ่ายเย็นว่า นายไม่ยุติธรรม

ข้อเท็จจริงนั้นอาจเป็นไปได้ที่ข้าราชการผู้นั้นมีพฤติกรรมที่ชั่วร้าย แต่ข้อสมมุติฐานของฝ่ายบริหารนั้นควรหยิบยกปัญหาขึ้นพิจารณาว่า ทำไมเขาเหล่านั้นจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น ความข้อนั้นประการหนึ่งที่ปรากฏให้เห็นก็คือ บำเหน็จก็จะเอา หน้าเจ้าเมื่อไม่ได้ ซึ่งจุดตรงนี้เป็นข้อที่น่าพิจารณาด้วยที่ข้าราชการดังกล่าวนี้มีจุดร่วมปกติคือความปรารถนาในความดีความชอบ ไม่ได้ก็เลยด่านายว่า ไม่ยุติธรรม เราเชื่อว่าข้าราชการที่มีพฤติกรรมดังกล่าวไม่ใช่เป็นผู้ที่เอาแต่ได้ แต่มีจุดหนึ่งที่ไม่สามารถผลักดันให้เขาได้แสดงออกเสียมากกว่า และจุดดังกล่าวก็คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีที่จะชักจูงหรือทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลผู้นั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ หลายครั้งที่ผู้วิจัยพบเสมอก็คือการบ่นและสนทนาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักกล่าว

1. สิริมา ศิริสัมพันธ์, “ครูกับสุขภาพจิต”, วารสารรายปักษ์ครูไทย, ฉบับที่ 7 วันที่ 1 - 15 ตุลาคม 2525, หน้า 19 - 21

2. ดุสิต เทพไพฑูรย์, “จะอย่างไรดีกับกำลังพลเสื่อม”, วารสารข้าราชการ, ปีที่ 27 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2525), หน้า 16 - 19

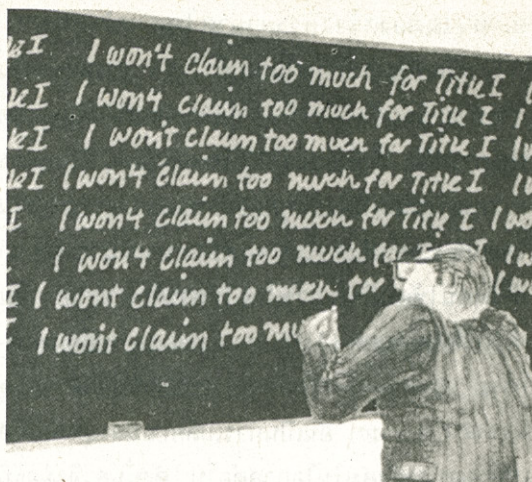
เสมอว่า “...คำของคน อยู่ที่(เป็น)คนของใคร...” ซึ่งจุดเล็กน้อยอย่างนี้ก็ทำให้บรรยากาศการทำงานขาดความเป็นเอกภาพขึ้น

โดยปกติแล้วโรงเรียนต่าง ๆ มักจะพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้น เพื่อครูจะได้มีสภาพจิตที่ดีต่อการเรียนการสอน อันเป็นการเสริมกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ ดังที่ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา ได้กล่าวไว้ว่า¹

การเปลี่ยนแปลงระดับแรงจูงใจอาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูอาจารย์และอาจนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการได้ โรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 กลุ่ม คือ นักเรียน ครู และผู้บริหาร แต่ละกลุ่มต้องการแรงจูงใจที่แตกต่างกัน คือ

1. นักเรียน ต้องการบรรยากาศของการแข่งขันกัน การคบเพื่อนที่ถูกใจ

2. ครู ภารกิจเบื้องต้นของครูคล้ายกับนักเรียนคือการอยู่รอดในระบบโรงเรียน การที่ครูจะอยู่รอดได้นี้ครูต้องพยายามอยู่ร่วมกับบุคคล 4 กลุ่ม คือ นักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อนครูและผู้ปกครองนักเรียนตามลำดับ แต่ละกลุ่มจะมีแรงจูงใจอันมีผลกระทบต่อครูต่าง ๆ กัน โดยเฉพาะทางด้านผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจประเภทลบ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ต้องการให้ครูสร้างปัญหาใด ๆ อันจะทำให้การบริหารโรงเรียนผิดปกติหรือผิดกฎหมายผิดระเบียบของโรงเรียน นั่นคือ ถ้าครูทำผิดกฎหรือระเบียบหรือควบคุมห้องเรียนไม่ได้อาจจะมีความผิด ถ้าหากคุณชั้นเรียนได้ดีและไม่ทำผิดกฎของโรงเรียนเลย ก็มิได้หมายความว่าจะทำให้ความดีความชอบเป็นพิเศษ ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญของการรักษากฎและระเบียบเป็นอันดับแรก และส่งเสริมการเรียนการสอนเป็นอันดับที่สอง การรักษาระเบียบเป็นสิ่งที่เห็นได้ง่ายเพราะระเบียบมีตัวหนังสือกำหนดไว้ แต่การเรียนการสอนนั้นยากที่จะ



จัดได้ว่าครูคนนี้สอนดีทำให้นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้นกว่าครูคนก่อน ดังนั้นแรงจูงใจจากผู้บริหารมักจะมีผลทางลบต่อครูมากกว่าทางบวก

3. ผู้บริหาร ความสนใจอันดับแรกของผู้บริหารโรงเรียนก็คือ การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างราบรื่น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงพยายามรักษาความราบรื่นของงานและการอยู่ร่วมกันของคณะครูเป็นอันดับแรก ส่วนความดีเด่นทางวิชาการเป็นเรื่องรองลงมา การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโรงเรียนจึงเป็นไปอย่างเชื่องช้า ถ้าครูคนใดกระทำอะไรสักอย่างหนึ่งที่กระเทือนต่อความราบรื่นของระบบงาน ครูผู้นั้นจะได้รับแรงจูงใจทางลบขึ้นทันที ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องการแรงจูงใจจากเบื้องบนหรือส่วนเหนือ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จึงมาจากปัจจัยภายนอกมากกว่ามาจากโรงเรียนเป็นการภายใน ผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลโดยส่วนใหญ่ไม่มุ่งผลิตสินค้า(นักเรียน)เหมือนโรงเรียนเอกชน เพราะมุ่งเสนอผลงานเพื่อความอยู่รอดระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งเป็นความจริงที่เราปฏิเสธไม่ได้ เพราะแม้ว่าผลการเรียนของนักเรียนจะตกต่ำลงเพียงใด ผู้บริหารก็ยังคงอยู่ได้ในระบบราชการ

1. โปรดศึกษารายละเอียดใน ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา, “แรงจูงใจในโรงเรียน”, สารพัฒนาหลักสูตร, อันดับที่ 18 (มีนาคม 2526), หน้า 65 - 67

จากแนวโลกทัศน์ที่แตกต่างกันของฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการอันได้แก่ครูผู้สอน จึงเป็นสิ่งที่เราอาจจะมองเห็นได้ว่า แนวทางของครูดูเหมือนจะตรงข้ามกับฝ่ายบริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้การสร้างบรรยากาศที่สอดคล้องต้องกันของฝ่ายบริหารจึงมีความจำเป็นต่อครูผู้สอนและผู้บริหารการศึกษาก็ควรเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ของการทำงานของตน โดยการละเลียบ้างเกี่ยวกับการรอคำสั่งการจากเบื้องบนเพียงประการเดียว และพยายามกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้อยู่แต่ในกรอบของระเบียบมากเกินไปดังที่มีผู้กล่าวว่า “...ข้าราชการไทยเฉื่อยชาเพราะกฎระเบียบมากเกินไป รวมทั้งไม่ได้รับความยุติธรรมจากเจ้านาย และตำแหน่งต้น...”¹ ซึ่งก็น่าจะเป็นความจริง เพราะระบบราชการมีส่วนสำคัญต่อการสกัดกั้นความคิดริเริ่มของข้าราชการอยู่เสมอด้วยที่ต้องดำรงอยู่แต่ในกรอบที่มีกฎระเบียบเป็นหลักยึดที่มั่นคง ในส่วนเรื่องตำแหน่งหรือเงินเดือนต้นนั้น สำหรับข้าราชการครูดูเหมือนจะได้เปรียบกว่าข้าราชการประเภทอื่น ทั้งนี้เพราะ “...การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูมีลักษณะพิเศษที่หลักการส่วนใหญ่แตกต่างไปจากการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ...ตำแหน่งข้าราชการครูนับได้ว่าเป็นวิชาชีพที่กำหนดโดยยึดถือคุณวุฒิและประสบการณ์แต่ละตำแหน่งรับเงินเดือนได้หลายระดับตามหลักการตำแหน่งที่เรียกว่า “Qualification Classification System”²

3. ผลประโยชน์อันเกิดจากการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

เป็นความแน่นอนว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานนั้นจะส่งเสริมให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้โดยธรรมชาติของบุคคลและธรรมชาติ

ของงานมีลักษณะที่นำจะเอื้ออำนวยต่อกัน โดยปกติคนเราโดยธรรมชาติต้องการอิสระเสรีภาพ และทำงานด้วยการยอมรับจากบุคคลที่เหนือกว่าหรือบุคคลที่แวดล้อมอยู่ ความปรารถนาในการยอมรับเป็นลักษณะหนึ่งของบุคคลตามทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ซึ่งหลักสูงสุดก็คือการต้องการเกียรติและชื่อเสียง ต่ำสุดก็คือต้องการความรัก ในขณะที่ธรรมชาติของงานมักจะมีระเบียบเป็นพื้นฐานของการบรรลุผล มิฉะนั้นในการวัดระดับความสามารถในการทำงาน อย่างไรก็ตามเมื่อเราทราบธรรมชาติของงานและของคนก็จะมีผลต่อการสร้างคนสร้างงานให้มีคุณภาพภายใต้ความสัมพันธ์กัน การสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้บริหารจะส่งผลดังต่อไปนี้

3.1 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขกับการปฏิบัติงาน เรายอมรับกันว่าบุคคลจะทำงานได้ดีนั้นต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น ๆ อันประกอบด้วย

- ความพอใจ
- ความเพียร
- ความเอาใจใส่
- ความหมั่นไตร่ตรอง

ถ้าหากผู้ทำงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือผู้บริหาร งานนั้น ๆ จะก้าวหน้าไปไม่ได้ เพราะโดยสภาวะการณ์ในการทำงานระบบราชการนั้นผู้ทำงานมีความรู้สึกพื้นฐานอยู่แล้วว่า เป็นงานของรัฐ ไม่ใช่งานของตน ผลงานที่ตนทำลงไปจะตกอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นการต่อต้านงานเพราะผู้บริหารจึงมีอยู่เสมอ แต่ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานแล้ว เราก็เชื่อได้ว่าทัศนคติในการทำงานจะดีขึ้นและ

1. ซี 12, “ข้าราชการไทยเฉื่อยชาจริงหรือไม่”, กรมประชาสัมพันธ์ (การอภิปรายเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน วันที่ 1 เมษายน 2529 ห้องประชุมกรมประชาสัมพันธ์ เวลา 14.00 น.)

2. ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, “ข้าราชการครู”, วารสารข้าราชการ, ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2519), หน้า 12 - 25

ผู้ทำงานก็จะมีความสุขกับการทำงานทำให้งานก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสุขภาพจิตที่ดีในขณะที่ปฏิบัติงาน คงทราบกันดีว่าในปัจจุบันนี้สุขภาพจิตของคนเราค่อนข้างแย่ด้วยมีปัจจัยหลายประการคอยบีบคั้น แต่ปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้สุขภาพจิตเสียก็คือการไม่มั่นคงของฝ่ายบริหาร มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารระดับอารมณ์ไม่อยู่ ด้วยงานไม่แล้วเสร็จตามนโยบายหรือเกิดจากกรณีอื่น ๆ อันไม่ถูกใจผู้บริหาร แล้วนำอารมณ์เหล่านั้นมาถ่ายทอดต่อผู้ทำงาน จึงทำให้เกิดภาวะอกสั่นขวัญหนี สุขภาพจิตจึงไม่ดีไปด้วย คนเราจะมีความสุขจิตที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือหลักการสำคัญ 5 ประการคือ

- 3.2.1 แหล่งที่มาของความสับสนวุ่นวาย
 - 3.2.2 มีความยืดหยุ่นได้เมื่อเผชิญกับความเครียด
 - 3.2.3 มีความตระหนักมองเห็นยอมรับความสามารถของตนเอง
 - 3.2.4 ปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนว่าผู้อื่นเป็นคนมีหัวใจเหมือนกัน
 - 3.2.5 มีความกระฉับกระเฉงและสนุกกับงาน¹
- เราจะเห็นว่าหลักการ 5 ประการนั้น เน้นอนว่าผู้ใดกระทำได้อย่างมีความสุขจิตที่ดี แต่สำหรับผู้ทำงานโดยทั่วไปนั้นมีจำนวนไม่น้อยทีเดียวที่ไม่สามารถหาแหล่งที่สับสนวุ่นวายได้ คลายเครียดไม่ได้และที่สำคัญคือทอดทิ้งต่องาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แก้ไขกันได้ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับหลักการของการเกิดสุขภาพจิตที่ดี

3.3 ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานแบบประชาธิปไตยมากขึ้น โดยปกตินั้นการบริหารงานหลายรูปแบบโดยเฉพาะของไทยเรานั้นนับว่าเป็นวิธีการบริหารที่แย่ที่สุดก็

- คือ การบริหารงานใน 3 ลักษณะ อันประกอบด้วย
- การบริหารงานโดยทราบ
 - การบริหารงานโดยเห็น
 - การบริหารงานโดยชุก²

การบริหารงานในลักษณะทั้ง 3 ประการนั้นมีอยู่มากทีเดียวสำหรับในวงราชการไทย ซึ่งโดยปกติแล้ววิธีการบริหารงานนั้นจะมีรูปแบบที่ยึดถือกันอยู่ 2 ลักษณะ อันได้แก่การบริหารงานแบบวัตถุประสงค์ (Management by Objective) และการบริหารงานโดยกิจกรรม (Management by Activities) หรือการบริหารงานแบบวิกฤต (Management by Crisis) อย่างไรก็ตามการสร้างบรรยากาศในการทำงานจะช่วยลดบทบาทของผู้บริหารในการทำงานได้เป็นอย่างดีและจะทำให้การบริหารงานในลักษณะดังต่อไปนี้ลดน้อยลงคือ³

- การทำงานแบบคนเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำประเภทนี้จะชอบทำงานโดยยึดถือระเบียบเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงมักชอบการยกระเบียบขึ้นมาเพื่อการสั่งงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังตัวอยู่เสมอ อันนับว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งใหญ่ในวงการศึกษาที่เปิดกว้างอย่างเช่นหลักสูตรใหม่ในปัจจุบัน
- การทำงานแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำหรือผู้บริหารประเภทนี้จะใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน ชอบการสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีการแนะนำการทำงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์อย่างสูง จึงทำให้บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความน่าหวาดกลัวและการหวาดระแวง

ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจึงทำให้ผู้นำเพิ่มความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น โดยลดบทบาทของการเป็นผู้นำใน 2 ประการข้างต้นลง ในขณะที่

1. โปรดศึกษารายละเอียดใน สิริมา ศิริสัมพันธ์, เรื่องเดิม, หน้า 20

2. ไพโรจน์ สิตปรีชา, "การบริหารงานโดย 3 ช.", วารสารข้าราชการ, ปีที่ 27 ฉบับที่ 12 (ธันวาคม 2525), หน้า 26 - 29

3. สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 224

เดียวกันลักษณะการทำงานในลักษณะแบบใหม่ก็เกิดขึ้นคือ

- การทำงานแบบจูงใจ (Persuasive leaders) ซึ่งระบบงานดังกล่าวนี้ผู้บริหารหรือผู้นำจะนิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาในกิจกรรม เพื่อแสดงความคิดเห็นอันเป็นการบรรเทาแนวการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะงานดังกล่าวนี้จะทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่ผู้ทำงานค่อนข้างสูง

- การทำงานแบบร่วมใจ (Participative leaders) ลักษณะงานเช่นนี้จะเข้าไปในรูปของการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีการประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.4 ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นที่รู้และเข้าใจกันดีว่า ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของบุคคล โดยเฉพาะในการจัดการศึกษาถ้าครูขาดขวัญและกำลังใจย่อมนำไปสู่การทำงานที่ผิดพลาดได้เสมอ ความเป็นกันเองก็ไม่เกิดขึ้นทั้งในส่วนผู้ร่วมงานและผู้รับ (นักเรียน) ในงานวิจัยหลายเรื่องได้ชี้ให้เห็นว่าครูที่ขาดขวัญและกำลังใจนั้นจะมีผลเสียต่อเด็กเช่น เด็กเกียจคร้าน ไม่เป็นกันเองกับเด็ก¹ ทำให้นักเรียนขาดความอบอุ่นและจำเหว² ครูมีโอกาสไม่เข้าใจเด็กนักเรียนและนักเรียนก็มีโอกาสไม่ชอบครูมากขึ้น ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะครูไม่มีสมรรถนะในการสร้างสรรค์งานด้วยที่ขาดขวัญและกำลังใจเป็นสำคัญ จึงทำให้ครูทำงานไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่ถูกต้องในการทำงานจึงสามารถเรียกขวัญและกำลังใจเกิดขึ้นได้ และเมื่อขวัญกำลังใจมีขึ้นมา

การทำงานก็มีประสิทธิภาพคือ-

- 3.4.1 ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน
- 3.4.2 ทำให้เกิดความสามัคคี
- 3.4.3 ทำให้เกิดการเกื้อหนุนให้ระเบียบบังคับเกิด

ผล

- 3.4.4 ทำให้เกิดความรับผิดชอบสูงขึ้น
- 3.4.5 ทำให้เกิดมีศรัทธาในหน่วยงานของตน
- 3.5 ทำให้หน่วยงานมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกัน



1. บุญยสิน ทังสะอาด, “การสืบค้นปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการเรียนจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา จังหวัดนครนายก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2507, หน้า 4

2. เรณู ถูกษ์บรรเทิง, “การสำรวจปัญหาและอุปสรรคในการเรียนจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2506, หน้า 4

การสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานนั้น แน่นอนว่าผู้ร่วมงานต่าง ๆ จะเกิดความเข้าใจกันดี ตลอดทั้งมีความสัมพันธ์กันแนบแน่นขึ้น นั่นก็หมายถึงว่ามนุษย์สัมพันธ์ได้เกิดขึ้นแล้วในหน่วยงาน เพราะมนุษย์สัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อคนเรามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- เข้าใจตนเอง
- เข้าใจคนอื่น
- เข้าใจในสิ่งแวดล้อม¹

ดังนั้นเมื่อบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ก็ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน เกิดความรักที่ต่อกัน อันนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยมีความเข้าใจในตนเอง คนข้างเคียง และเข้าใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานด้วย สังคมใดก็ตามหากบุคคลมีความเข้าใจอันดีต่อกัน เห็นอกเห็นใจกัน สังคมนั้นย่อมมีความอบอุ่น มีการช่วยเหลือกัน ด้วยเหตุนี้ถ้าผู้บริหารสามารถบรรดาลักษณะการทำงานให้เกิดตามแนวคิดที่ว่านี้ก็แน่นอนเหลือเกินว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานมากขึ้น

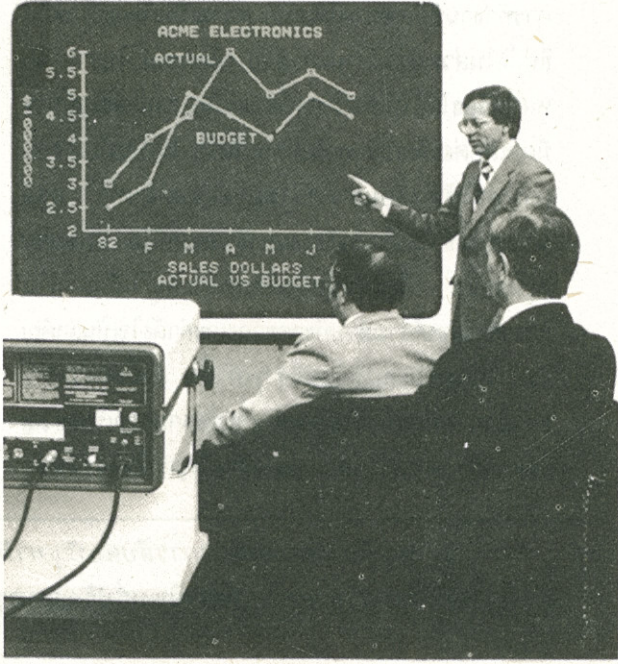
อย่างไรก็ตามถ้าหากผู้บริหารขาดการมีมนุษย์สัมพันธ์ บรรยากาศที่ดีในการทำงานก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างบรรยากาศจึงเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยกันอยู่ หากหน่วยงานใดมีบรรยากาศแห่งการทำงานที่ดี ก็ย่อมแสดงว่าหน่วยงานนั้นมีหลักของมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีด้วย แต่ทั้งนี้ก็ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะสร้างขอบเขตของบรรยากาศได้กว้างขวางระดับไหน การสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานนั้น โดยหลักทั่วไปแล้วจะต้องกระจายบรรยากาศให้ทั่วถึง ไม่ใช่สร้างขึ้นกับบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

4. แนวการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศในการทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถใช้แนวทางในการกำหนดหรือการสร้างทำขึ้นได้ในหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีนั้นล้วนแต่เป็นหลักในการบริหาร

เกือบทั้งสิ้น โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี เพียงแต่ว่าผู้บริหารมักจะเลยที่จะไม่ปฏิบัติเสียมากกว่า ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้จึงขอเสนอแนวทางในการสร้างบรรยากาศในการทำงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

4.1 การสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการนิเทศการศึกษา-เป็นที่รู้กันว่าบรรยากาศในการทำงานของครูที่ไม่ดีนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดประสบการณ์ในการสร้างความเข้าใจกับระบบงานและการจัดการศึกษา คนเราเมื่อไม่รู้ไม่เข้าใจก็แน่นอนว่าย่อมทำให้เกิดอารมณ์ที่หงุดหงิดขึ้นได้ อันเป็นการทำลายบรรยากาศในการทำงานต่อมา การนิเทศการศึกษาจึงเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นอยู่เสมอในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ย่อว่างานนิเทศการศึกษาเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์เท่านั้น มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) ไว้หลายแนวด้วยกัน อาทิเช่น



1. รศ.ดร.พรรณราย ทรัพย์ะประภา, “มนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน”, เอกสารการฝึกอบรมผู้ช่วยหัวหน้าสถานการศึกษาฝ่ายวิชาการ รุ่นที่ 3, หน่วยงานนิเทศก์ สนศ., 2528, หน้า 4

Carter V. Good กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้แนะนำครู หรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ให้อำนาจปรับปรุงการสอนหรือการให้การศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพ (Professional Growth) ช่วยพัฒนาครู (Development of Teachers) ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยเลือกและปรับปรุงเนื้อหาของการสอน ช่วยเลือกและปรับปรุงวิธีสอน และช่วยเลือกและปรับปรุงการประเมินผลการสอน¹

William H. Burton และ Leo Brueckner ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ เทคนิคของผู้เชี่ยวชาญในอันที่จะให้บริการเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามแก่เด็ก²

Kimball Wiles ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ การช่วยเหลือให้สภาพการเรียน การสอน พัฒนาไปในทางที่ดี³

Eye และ Netzer ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ ส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้นักเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์⁴

Adams & Dickey ให้ความหมายไว้ว่า การ

นิเทศการศึกษาคือ แผนงานอย่างหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน⁵

ดร.สาย ภาณุรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ ความพยายามอย่างหนึ่งในหลาย ๆ อย่างที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษาที่มีคุณภาพทั้งด้านการเรียนและการสอน⁶

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การนิเทศการศึกษาคือความพยายามของผู้มีส่วนรับผิดชอบทางด้านการศึกษา เพื่อที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีสมรรถภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการนิเทศการศึกษาโดยฝ่ายบริหารจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษาจะส่งผลดังต่อไปนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจอย่างถ่องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหน้าที่ โดยเฉพาะของโรงเรียนที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น
2. เพื่อช่วยครูได้เห็นและเข้าใจในความต้องการของนักเรียนและปัญหาต่าง ๆ ของนักเรียน พร้อมทั้งช่วยสนองความต้องการของนักเรียนอย่างดีที่สุด ตลอดจนช่วยแก้ไขและป้องกันปัญหาอันจะพ้องมีต่อนักเรียน
3. เพื่อช่วยสร้างขวัญของครูให้อยู่ในสภาพที่ดีเข้มแข็ง และรวมหมู่คณะให้เป็นทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลังสติปัญญา เพื่อบรรลุสู่จุดหมายเดียวกัน
4. เพื่อช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

1. Carter V. Good, Dictionary of Education, (New York : McGrawHill Book Company, 1973), p.539

2. William H. Burton & Leo Brueckner, Supervission : A Social Processes (New York : Appleton - Century - Crofts, Inc. 1955), p. 11

3. Kimball Wiles, Supervission for Better Schools (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1967), p.5

4. Glenn G.Eye & Lanore A.Netzer, Supervission of Instruction - A Phase of Administration (New York :Harper & Row, Publishers, 1965), p. 12

5. Harold P.Adams & Frank G. Dickey, Basic Principles of Supervission (New York : American Book Company, 1953), p.2

6. สาย ภาณุรัตน์, "การนิเทศการศึกษา", คู่มือการนิเทศการศึกษา 2508 (พระนคร: แผนการพิมพ์วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2511), หน้า 11

5. เพื่อช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคนและมอบหมายงานนั้นให้ครูแต่ละคน แล้วช่วยกันระดมความคิดให้ครูนั้นใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้า

6. เพื่อช่วยครูให้พัฒนาการสอนของตน โดยรู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำการปรับปรุงการสอนของตนด้วยตนเอง

7. เพื่อช่วยให้ครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและงานอาชีพครู

8. เพื่อช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

9. เพื่อช่วยให้ครูค้นหาจุดยุ่งยากในการเรียนการสอนของเด็กแต่ละคน และช่วยครูวางแผนการสอนให้เหมาะสม

10. เพื่อช่วยหยาบยกปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนที่โรงเรียนไม่สามารถจะแก้ไขได้โดยลำพังเสนอขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่จะแก้ไขให้ลุล่วงไปจากหน้าที่ฝ่ายบริหาร

11. เพื่อช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่าและชี้แจงให้ท้องถิ่นทราบความเคลื่อนไหวของการศึกษา

12. เพื่อช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการถูกตำหนิตყเรียนหรือถูกกล่าวโทษอย่างไม่เป็นธรรม¹

นอกจากนี้ บริกส์และจัสต์แมน ยังได้เสริมไว้ว่า การนิเทศการศึกษายังมีผลต่อครูผู้สอนโดยตรงคือ

- เพื่อส่งเสริมลักษณะความเป็นผู้นำในวิชาชีพ (Professional Leadership)

- เพื่อปรับปรุงการสอน (Improvement of Teaching)

- เพื่อช่วยพัฒนาครูให้มีความก้าวหน้า (Aiding Teacher Growth)

- เพื่อแนะนำแนวทางให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชน (Guiding Staff and Community Relations)²

ดังนั้นการนิเทศการศึกษานั้นเป็นบทบาทประการหนึ่งของฝ่ายบริหาร จึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความกระจำทางการศึกษาให้เกิดขึ้นกับครูปฏิบัติการสอน ทั้งนี้เพื่อเป็นการขจัดความมีดমনทางวิชาการประการหนึ่งและเป็นการสร้างความเข้าใจที่แท้จริงของวิชาชีพครู อันเป็นบรรยากาศที่จะเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และยังทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหารอีกด้วย

4.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยสร้างมนุษยสัมพันธ์ - มนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางอีกประการหนึ่งที่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความเข้าใจในตนเอง เข้าใจในผู้อื่น และเข้าใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงจะต้องมีความเข้าใจและมีความรู้ในเรื่องของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของครูผู้ปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามก่อนอื่น ผู้บริหารควรเข้าใจในความหมายของคำว่า มนุษยสัมพันธ์ เสียก่อน เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง คำว่ามนุษยสัมพันธ์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายแนว อาทิ

Keith Davis กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือ วิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และจงใจให้คนในกลุ่มได้ร่วมกันทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพึงพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคมโดยทั่วถึง³

1. โปรดศึกษารายละเอียดใน สาย ภาณุรัตน์, เรื่องเดิม, หน้า 29 - 40

2. Thomas H. Briggs & J. Tustman, Improving Instruction - Through Supervission (New York : The Macmillan Company, 1952), p.14

3. Keith Davis, Human Relation in Business (New York : McGrawHill Company, Inc., 1957) p.9

Edwin B. Flippo กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมาย¹

William G. Scoff กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือ กระบวนการจูงใจคนอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นส่วนรวมขององค์การยิ่งขึ้น²

จากความหมายของคำว่า มนุษยสัมพันธ์ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เราจะพบว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นกลวิธีที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจกับวิธีการขององค์การ และดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจึงขาดไม่ได้ ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพื่อผลสำเร็จของงานเป็นประการสำคัญ บรรยากาศแห่งการมีมนุษยสัมพันธ์ นับได้ว่าเป็นบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงานที่ดี อันจะมีผลต่อความผาสุกของหน่วยงานด้วย โดยทั่วไปนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยพิจารณาตามหลักการดังต่อไปนี้³

4.2.1 หลักการเกี่ยวกับความพอใจ ความพอใจในที่นี้เป็นความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น โดยปกติพื้นฐานแห่งความพอใจของบุคคลก็ประกอบด้วยความพอใจในสิ่งต่อไปนี้

- ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกมั่นคง (Security)
- ความพอใจที่เกิดจากความต้องการความรัก (Affection)
- ความพอใจอันเกิดจากการยกย่องนับถือ

(Recognition)

- ความพอใจอันเกิดจากการได้โน้มน้าวสิ่งที่ต้องการ (Need and Want)

4.2.2 หลักการเกี่ยวกับความหวังของเพื่อนร่วมงาน โดยส่วนใหญ่การทำงานในหน่วยงานนั้นจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งเมื่อเกิดการเปรียบเทียบกันแล้วอาจนำไปสู่ความไม่พอใจได้ ดังนั้นความหวังของเพื่อนร่วมงานจึงปรารถนาในสิ่งต่อไปนี้คือ

- ความหวังเกี่ยวกับงานที่มั่นคง

- ความหวังเกี่ยวกับงานที่ดี

- ความหวังเกี่ยวกับหัวหน้างานที่ดี

- ความหวังเกี่ยวกับความเป็นธรรม

- ความหวังเกี่ยวกับความเสมอภาค

4.2.3 หลักการเกี่ยวกับความหวังของผู้บริหาร ซึ่งเป็นความแน่นอนว่า ผู้บริหารเองก็มีความหวังจากผู้ร่วมงานเช่นเดียวกัน แต่เป็นทัศนที่แตกต่างกันออกไปจากผู้ใต้บังคับบัญชาคือ

- ความหวังเกี่ยวกับความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่

- ความหวังเกี่ยวกับการได้เพื่อนร่วมงานที่ดี

- ความหวังเกี่ยวกับความจงรักภักดีจากผู้ใต้

บังคับบัญชา

เราจะพบว่า หลักการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องประนีประนอมผลประโยชน์บางประการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ลงเอยกันในจุดประสงค์ที่ใกล้เคียงกัน อันเป็นกลวิธีที่ผู้บริหารจะมอบให้กับผู้ร่วมงาน และเกิดความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายเมื่อผู้บริหารสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการแล้วก็เชื่อว่า บรรยากาศที่ดีในการทำงานจะเกิด

1. Edwin B. Flippo, Management (Boston : Allyn and Bacon, 1966), p. 15

2. William G Scoff, Human Relation in Management (LLlinois : Richard D. Inwin, Inc., 1972), p. 3

3. โปรดศึกษารายละเอียดใน สงวน สิทธิเลิศอรุณ, การบริหารการศึกษา. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523), หน้า 147 - 151

ขึ้น การที่บรรยากาศในการทำงานไม่อาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะที่ดี เป็นเพราะหน่วยงานนั้นๆ ขาดหลักแห่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์

4.3 การสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการสร้างขวัญและกำลังใจ เรื่องของขวัญและกำลังใจดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่กล่าวขานกันอยู่เสมอ ผู้ร่วมงานหลายท่านมีความรู้สึกไว้ในหลายหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดภาวะการท้อถอย ซึ่งนับได้ว่าเป็นการทำลายบรรยากาศในการทำงานอย่างยิ่ง ขวัญและกำลังใจจึงเป็นยอดปรารถนาของผู้ทำงาน ดังที่มีผู้กล่าวว่า “..สิ่งสำคัญคือประการหนึ่งคือการสร้างขวัญขึ้น ในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือจะทำอย่างไรจึงจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักและพอใจในการทำงานของตน และสามารถทำงานให้ได้เต็มความสามารถ..”¹

อย่างไรก็ตามการสร้างขวัญและกำลังใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความจริงใจและตั้งใจให้เกิดขึ้นดังที่ ศาสตราจารย์ ราล์ฟ ซี เดวิส ได้กำหนดองค์ประกอบของการเกิดขวัญและกำลังใจไว้ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ
- ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
- ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบาย

ดำเนินงาน

- การให้บำเหน็จรางวัล
- สภาพการปฏิบัติงานที่มีเครื่องมือพร้อม
- สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะสุขภาพจิต

เมื่อขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่ดีที่นำไปสู่การสร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องดำเนินบทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงานโดยวิธีการดังต่อไปนี้คือ-

- สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

- สร้างความสำคัญให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

- กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน

- สร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

- ไม่จู้จู้จิกจิก คงกะปรี่กะปราย ยอมรับในสิ่งที่

- เป็นที่ปรึกษาที่ดี

- มีความเชื่อมั่นในตนเอง

- จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เหมาะสม

มีห้อง พอเพียง

- จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับครู

- สร้างความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจ

- สร้างสถานที่การทำงานให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว

- สร้างโอกาสแห่งความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

- สร้างวัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริงเพื่อความภูมิใจของผลงานที่ได้ทำ²

ขวัญและกำลังใจจึงเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งการสร้างขวัญและกำลังใจนับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่เดียว มีหลายหน่วยงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากผู้บริหารมัวแต่ให้ความสำคัญกับงานตามนโยบายมาจากจนลืมผู้ใต้บังคับบัญชาไป และข้อสำคัญก็คือผู้บริหารมักคิดเสมอว่า คำสั่งการใด ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตอบสนองกลับมาให้ได้ อันเป็นเสมือนหนึ่งว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรที่ไร้จิตใจและไร้ความรู้สึก ดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

1. โปรดศึกษารายละเอียดใน วิทยุ อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (กรุงเทพฯ: ไทย-วัฒนาพานิช, พิมพ์ครั้งที่ 4, 2522), หน้า 11

2. โปรดศึกษารายละเอียดใน วิทยุ อังคนารักษ์, เรื่องเดิม, หน้า 10 - 11

4.4 การสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยการกระจายอำนาจ - เป็นความจริงประการหนึ่งว่า การทำงานโดยการรวบอำนาจนั้น ทำให้เกิดบรรยากาศที่ขัดกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดสำนึกในความสามารถ ทำงานโดยรอการบงการเป็นสำคัญ อันเป็นเหตุให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นนาย-บ่าว ไม่เป็นเสมือนผู้ร่วมงาน ถึงแม้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจะมีอำนาจในการควบคุมนโยบาย แต่บทบาทที่นับว่าเป็นภาระของผู้บริหารที่น่าจะทำได้ก็คือ¹

4.4.1 เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกันได้ดี (Maintenance of membership) ผู้บริหารจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์อันดีกับคนในกลุ่ม ทำให้คนในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม

4.4.2 เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อประสานสัมพันธ์ขึ้นในกลุ่ม (Group interaction facilitation) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีทำงานด้วยความเข้าใจดี และมีความมั่นคง ทำให้กลุ่มผลิตงานบรรลุตามเป้าหมาย

4.4.3 เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) อย่างน้อยที่สุดก็ต้องอำนวยความสะดวกในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีขึ้นภายในกลุ่มงาน

การกระจายอำนาจและการกระจายงานจึงเป็นการสรรค์สร้างระบบงานที่มีปัญหาน้อยลง บรรยากาศในการทำงานก็มีมากขึ้น มีผู้บริหารจำนวนมากที่พยายามรวบอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียว กล่าวโดยทั่วไปก็คือ ผู้บริหารจะทำเองเสียหมด นับแต่การอบรมนักเรียนในช่วงเข้า-บ่าย-เย็น หรือการจัดทำโครงการอื่น ๆ ทำให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ดังกล่าวโดยตรงมีความรู้สึก

ทำงานในหน้าที่ได้ โดยที่ผู้บริหารมาทำแทน และความรู้สึกประการที่สองก็คือ ความรู้สึกว่าตนเองไร้ความสำคัญ ผู้บริหารบางท่านยังมีทัศนคติที่ไม่ส่งเสริมความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย โดยสร้างอคติกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ทำงานล่าช้า ทำงานข้ามหน้า อันเป็นความหวาดกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีหรือเด่นเกินผู้บริหาร การที่ผู้บริหารรวบอำนาจมากเกินไปทำให้ลักษณะผู้บริหารแบบเจ้าระเบียบและแบบบงการเกิดขึ้น อันเป็นการทำลายความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารจึงพยายามกระจายงานและกระจายอำนาจให้มากที่สุด เพราะจากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานโดยทั่วไป ไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดที่ได้รับการยอมรับโดยการใช้อำนาจ นอกจากนี้ยังทำให้งานไม่ก้าวหน้าอีกด้วย บุคลิกของผู้บริหารจึงนับว่ามีความสำคัญไม่น้อยต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารอาจไม่ต้องลงมือกระทำเองเสียถ้ารู้จักการกระจายและการมอบงาน ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่องานอย่างมากคือ²

- ทำให้มีการปฏิบัติงานนั้นโดยมีประสิทธิภาพ

- ทำให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะทำงานด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า

- การกระจายงานเป็นการแสดงถึงการไว้วางใจ

- การกระจายงานเป็นการร่วมกันรับผิดชอบงาน ไม่ใช่การปิดงาน

- การกระจายงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าขึ้น

- การกระจายงานเป็นการสร้างขวัญที่ดีในหน่วยงาน

- การกระจายงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถให้ผู้บริหารได้เห็นและ

1. โปรดศึกษารายละเอียดใน นพพชร์ บุญจิตราดูลย์, เรื่องเดิม, หน้า 161 - 162

2. เป็นการปรับปรุงจากข้อเขียนของ วิญญู อังคนารักษ์, เรื่องเดิม, หน้า 53 - 54

เป็นการวัดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอีกทางหนึ่ง

• การกระจายงานเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การสร้างบรรยากาศในการทำงาน นับได้ว่าเป็นบทบาทของผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานโรงเรียนและการบริหารการศึกษา เพราะบรรยากาศในการทำงานจะช่วยผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ประกอบกับการใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอันจะมีผลต่อระบบงานให้มีความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามการสร้างบรรยากาศในการทำงานนั้นผู้บริหารจะต้องเข้ากลวิธีในการใช้หลักบริหารที่สำคัญหลายประการอันได้แก่

- การใช้หลักการนิเทศการศึกษา
- การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์
- การสร้างขวัญและกำลังใจ
- การใช้ระบบงานแบบการกระจายงานและอำนาจ

ในส่วนของผู้บริหารเองก็ต้องมีการปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับบรรยากาศในการทำงาน และเป็นที่เข้าใจกันดีว่าผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้วิธีการ “5 ย.” คือ

1. ยิ้มแย้ม
2. เยือกเย็น
3. ยินหยัด
4. ยืดหยุ่น
5. ยกย่อง

ซึ่งหากผู้บริหารทำใจและสร้างบุคลิกดังกล่าวได้ก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานอย่างสูง และงานการบริหารจะมีความก้าวหน้าถ้าผู้บริหารไม่ใช้วิธีการ

บริหารแบบ “3 ช.” คือ

1. ทราบ
2. เห็น
3. ชุก

เพราะการบริหารแบบดังกล่าวมีแต่จะทำให้ระบบงานมีแต่ความถดถอย รวมทั้งยังไม่เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อผู้ทำงานอื่น ๆ อันจะมีผลเสียเป็นประการสำคัญ การทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานนั้นมิแต่จะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นต่อหน่วยงานอื่นได้แก่

- ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขกับการปฏิบัติงาน
- ผู้ใต้บังคับบัญชามีสุขภาพจิตที่ดีขณะทำการปฏิบัติงาน
- ทำให้เกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย
- ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- ทำให้หน่วยงานมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

การที่ผู้บริหารจะสร้างหน่วยงานให้มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องแสวงหาเครื่องมือในการบริหารซึ่งก็มีอยู่มากมาย ในที่นี้จะขอแนะนำเครื่องมือการบริหารงานของ อ.วิญญู อังคนารักษ์ ที่นับว่าจะสร้างคุณประโยชน์ต่อผู้บริหารทุกท่านคือ-²

1. เครื่องมือสำหรับกระตุ้นเตือน (Stimulating Tools)
 - ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
 - ผู้บริหารต้องมีความสดชื่นรื่นเริง (Cheerfulness)
 - ผู้บริหารต้องไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
2. เครื่องมือสำหรับรักษาความมั่นคง (Stabilizing Tools)
 - ผู้บริหารต้องเยือกเย็น (Calmness)
 - ผู้บริหารต้องมีความสม่ำเสมอ (Consistency)

1. นายแพทย์อาคม สรสุชาติ, การบรรยายพิเศษที่หอประชุมกระทรวงศึกษาธิการ, 2524

2. โปรดศึกษารายละเอียดใน วิญญู อังคนารักษ์, เรื่องเดิม, หน้า 12-21 ลงปี ๒๕๒๕

3. เครื่องมือสำหรับประหยัดเวลา (Time-saving Tools)

- ผู้บริหารต้องใช้ภาษาง่าย (Simplicity)
- ผู้บริหารต้องรับฟัง (Receptive)
- ผู้บริหารต้องเปิดเผย (Frankness)
- ผู้บริหารต้องสร้างความพึงใจ (Impressiveness)

4. เครื่องมือสำหรับสร้างความเหมือนกัน (Conforming Tools)

- ความมั่นคง (Firmness)
- ความแนบเนียน (Tact)
- ความอดทน (Patience)

5. เครื่องมือสำหรับเหนี่ยวรั้ง (Restraining Tools)

- เกียรติศักดิ์ (Dignity)
- อหิสา (Courtesy)

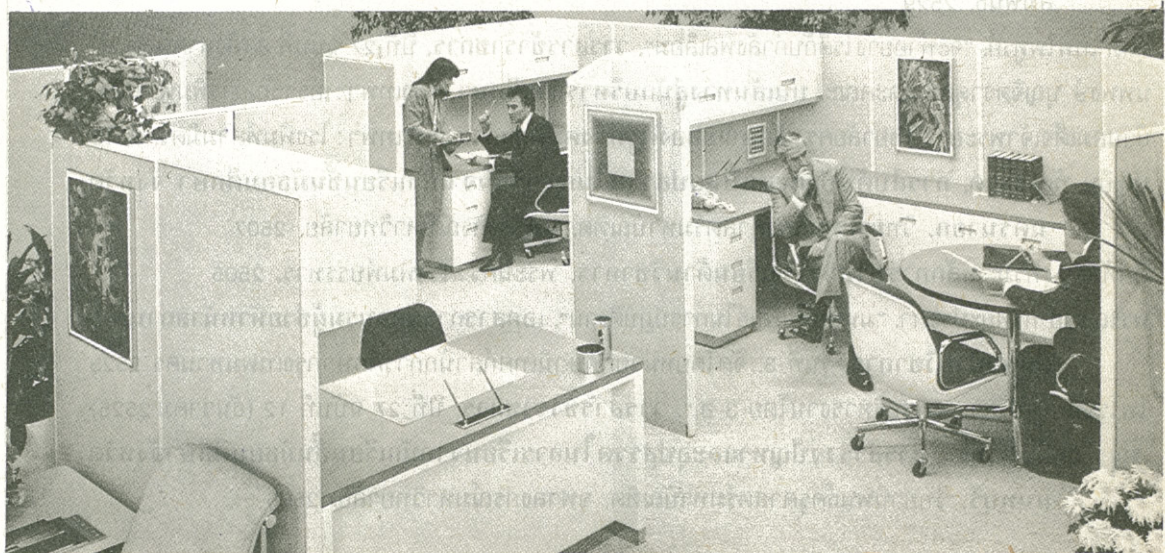
6. เครื่องมือสำหรับสร้างความจงรักภักดี (Tools for Fashioning Loyalty)

- ผู้บริหารต้องมีความเมตตากรุณา (Kindness)
- ผู้บริหารต้องมีความเป็นกันเอง (Friendliness)

จากแนวทางการใช้เครื่องมือการบริหารที่กล่าวมาทั้งสี่นั้น อาจเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงได้ และการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้บริหารนั้นยังมียุทธวิธีอีกมากมายทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารที่จะใช้ประยุกต์กรรมวิธีต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมของหน่วยงานเพียงไร เพราะผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องเคลื่อนไหวและติดตามกรรมวิธีการบริหารงานใหม่ๆ อยู่เสมอบวกกับประสบการณ์ที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องตัดสินใจพิจารณา.

6. บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เรื่อง ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและประสบการณ์ของผู้ศึกษาค้นคว้า ซึ่งปรากฏว่า ในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ นั้น เราจะต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น ไม่เช่นนั้นระบบงาน ผลของงาน ผู้ทำงานจะไม่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องศึกษาสร้างความเข้าใจกับวิธีการบริหารให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และนำวิธีการบริหารในรูปแบบต่างๆ มาสร้างเป็นบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมวิธีเกี่ยวกับเรื่องการบริหารดังต่อไปนี้คือ



- การนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความกระจ่างแจ้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจะได้ดำเนินงานทางด้านการศึกษได้อย่างถูกต้อง อันเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งในการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อวิธีการทำงานที่ไม่สับสน
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ เป็นกรรมวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารจะขาดไม่ได้ในการสร้างบรรยากาศดังกล่าวให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง เพื่อมิตรภาพของการทำงานร่วมกัน
- การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นขั้นตอนต่อมาที่จะกระตุ้นเตือนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- การกระจายงานและอำนาจ เป็นผลดีอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะมีความมั่นคงในการทำงานอย่างยิ่ง

เพราะถ้าผู้บริหารสามารถกระจายหรือมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากเท่าไรก็แสดงว่าผู้บริหารท่านนั้นได้ประสบความสำเร็จในการทำงานโดยที่ตนเองไม่ต้องลำบากใจในการร่วมงานไว้แต่เพียงผู้เดียว และยังทำให้เกิดสภาพประชาธิปไตยในสายงานด้วย

ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้บริหาร จึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการบริหารที่ได้รับความพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสูง อันเป็นแนวทางที่ตรงกันข้ามกับสภาพการไร้บรรยากาศในการทำงานที่มีแต่ผลเสียต่อผู้บริหารและหน่วยงานเป็นสำคัญ และจากการศึกษาค้นคว้า ปรากฏว่าลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถร่วมงานได้อย่างมีความสุข โดยปราศจากการต่อต้านใดๆ ■

บรรณานุกรม

ซี 12 (นามแฝง). "ข้าราชการไทยเฉื่อยชาจริงหรือไม่". การอภิปรายเนื่องในวันข้าราชการ, กรมประชาสัมพันธ์, 2529

ดุสิต เทพไพฑูรย์. "จะทำอย่างไรดีกับกำลังพลเสื่อม". วารสารข้าราชการ, ปีที่ 27 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2525) นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และคณะ. บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา, กรุงเทพฯ: เอราวัฒนาการพิมพ์, มปป.

บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา, วิทยาลัยครู, ลักษณะของครูที่สังคมต้องการ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามมิตร, 2518

บุญยืน ทังสะอาด. การสืบค้นปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการเรียนจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา จังหวัดนครนายก, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2507

ฝึกหัดครู, กรม, หลักการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ, พระนคร: โรงพิมพ์บรรหาร, 2505

พรรณราย ทวีพะระภา. "มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน", เอกสารการฝึกอบรมผู้ช่วยหัวหน้าสถานการศึกษาฝ่ายวิชาการ, รุ่นที่ 3, จัดโดยหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 2528

ไพโรจน์ สิตปรีชา. "การบริหารงานโดย 3 ช.", วารสารข้าราชการ, ปีที่ 27 ฉบับที่ 12 (ธันวาคม 2525)

เรณู ฤกษ์บรรเทง. การสำรวจปัญหาและอุปสรรคในการเรียนจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาจังหวัดนนทบุรี, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2506

วิญญู อังคนารักษ์, **วิธีทำงานให้ได้ดี**, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, พิมพ์ครั้งที่ 4, 2522
 ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, **"ข้าราชการครู"**, วารสารข้าราชการ, ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2519)
 สงวน สุทธิเลิศอรุณ, **การบริหารการศึกษา**, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523
 สมจิต สุนทรสวัสดิ์, **"ผู้นำแบบประชาธิปไตย"**, การอบรมนักบริหารการศึกษา รุ่น 3, กรุงเทพมหานคร, 2525

สมบูรณ์ บรรณาภพ, **หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน**, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521
 สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, พิมพ์ครั้งที่ 7, 2523
 สาย ภาณุรัตน์, **คู่มือการนิเทศการศึกษา**, พระนคร: แผนกการพิมพ์วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2511
 สิริมา ศิริสัมพันธ์, **"ครูกับสุขภาพจิต"**, วารสารครูไทย, ฉบับที่ 7 (วันที่ 1 - 15 ตุลาคม 2525)
 สุรศักดิ์ หลาบมาลา, **"แรงจูงใจในโรงเรียน"**, สารพัฒนาหลักสูตร, อันดับที่ 18 (มีนาคม 2526)
 Carter V. Good, **Dictionary of Education**, New York : McGrawHill Book Company, 1973
 David D. Apter, **The Politics of Modernization**, Chicago : The University Press, 1966
 Edwin B. Flippo, **Management**, Boston : Allyn and Bacon, 1966
 George D. Splinder, **Education and Culture**, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1964
 Glenn G. Eye & Lanore A. Netzer, **Supervision of Instruction a Phase of Administration**, New York : Harper & Row, Publishers, 1956
 Harold P. Adams & Frank G. Dickey, **Basic Principles of Supervision**, New York American Book Company, 1953
 Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson, **Public - Administration**, New York : Alfred A. Knopf, 1966
 Keith Davis, **Human Relation in Business**, New York : McGrawHill Company, 1957
 Kimball Wiles, **Supervision for Better Schools**, Englewood Cliffs, N.J : Prentice - Hall, 1967
 Theodore W. Shutz, **The Economic Value of Education**, New York : Columbia University Press, 1963
 Thomas H. Briggs & J. Tustman, **Improving Instruction Through Supervision**, New York : The Macmillan Company, 1952
 Van Cleve Morris, **Philosophy and the American School**, Boston : Houghton Mifflin, 1961
 William G. Scoff, **Human Relation in Management**, Illinois : Richard D. Irwin, 1972
 William H. Burton & Leo Brueekner, **Supervision : A Social Processes**, New York : Appleton - Century - Crofts, 1955

