

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าหนังสือ เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร
3. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวง เรื่องแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทหน้าที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2556) ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
 5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 6. ดำเนินการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
 7. พิจารณาแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและขอบเขตพื้นที่การศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
 8. พัฒนางานด้านวิชาการ จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 10. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 11. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
 13. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
 14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
 15. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายระเบียบประกาศ ฯลฯ กำหนด
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นองค์กรที่มุ่งขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่มาตรฐานสากลเชิงสร้างสรรค์ บนพื้นฐานความเป็นไทย ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและดำเนินการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เป็นไปตามกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นองค์กรที่มุ่งขับเคลื่อนคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากลเชิงสร้างสรรค์ บนพื้นฐานความเป็นไทยภายใต้หลัก ธรรมชาติ

พันธกิจ

1. พัฒนางค์กรในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ คุณภาพระดับสากล

3. ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน บนพื้นฐานความเป็นไทย

4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้หลักธรรมชาติ

ค่านิยม

“ยึดนโยบาย กระจายอำนาจรัฐ ราษฎร์มีส่วนร่วม รวมใจประสานงาน บริหารโดยใช้ แผนเป็นเครื่องมือ”

เป้าประสงค์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษามีคุณภาพ ตามมาตรฐาน
2. นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน
3. ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตาม ศักยภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักธรรมชาติ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถ ทางเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง
3. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปี พ.ศ. 2556

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ดังนี้

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก (O-NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญา
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่องและมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน
4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทยและจิตสำนึกประชาธิปไตย
5. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อลดอัตราเด็กตกหล่นออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ
6. สถานศึกษาทุกแห่งจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและขยายผลสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ
7. นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนและจัดให้มีสถานศึกษาตัวอย่างในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
8. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก
9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับดี
10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการศึกษา

เขตพื้นที่รับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 3 อำเภอ ดังนี้

อำเภอเมืองชลบุรี มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 18 ตำบล 107 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 4 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองชลบุรี เทศบาลเมืองแสนสุข เทศบาลเมืองบ้านสวน เทศบาลเมืองอ่างศิลา เทศบาลตำบล 8 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลคลองตำหรุ เทศบาลตำบลบางทราย เทศบาลตำบลนาป่า

เทศบาลตำบลคอนหัวฟ่อ เทศบาลตำบลหนองไม้แดง เทศบาลตำบลห้วยกะปิ เทศบาลตำบลเสม็ด เทศบาลตำบลเมือง องค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองรี องค์การบริหารส่วนตำบลหนองช้างคอก องค์การบริหารส่วนตำบลคลองตำหรุ องค์การบริหารส่วนตำบลสำนักบก

อำเภอบ้านบึง มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 8 ตำบล 52 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 1 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองบ้านบึง เทศบาลตำบล 5 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลหนองไผ่แก้ว เทศบาลตำบลห้วยกุญแจ เทศบาลตำบลหนองซาก เทศบาลตำบลหนองขี้ซาก เทศบาลตำบลบ้านบึง องค์การบริหารส่วนตำบล 5 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแก้ว องค์การบริหารส่วนตำบลมาบไผ่ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบอนแดง องค์การบริหารส่วนตำบลหนองอิรุณ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่แก้ว

อำเภอหนองใหญ่ มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 ตำบล 24 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 1 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลหนองใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองพลู องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเสือช้าง องค์การบริหารส่วนตำบลห้างสูง องค์การบริหารส่วนตำบลเขาสก

ข้อมูลประชากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีพื้นที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัด จำนวน 3 อำเภอ มีประชากรรวมทั้งสิ้น 233,794 คน แบ่งเป็นรายอำเภอดังนี้ อำเภอเมืองชลบุรี มีประชากร จำนวน 143,897 คน อำเภอบ้านบึง จำนวน 68,146 คน อำเภอหนองใหญ่ จำนวน 21,751 คน

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีพื้นที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี มีโรงเรียนภาครัฐ จำนวน 37 โรงเรียน โรงเรียนภาคเอกชน 44 โรงเรียน อำเภอบ้านบึงมีโรงเรียนภาครัฐ จำนวน 33 โรงเรียน โรงเรียน ภาคเอกชน จำนวน 8 โรงเรียน อำเภอหนองใหญ่ มีโรงเรียนภาครัฐ จำนวน 12 โรงเรียน โรงเรียนภาคเอกชน จำนวน 1 โรงเรียน โดยมีการจัดการศึกษาจำแนกตามระดับที่จัดการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 82 โรงเรียน ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 61 โรงเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1 โรงเรียน ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 20 โรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน จำนวน 53 โรงเรียน โดยจัดเป็นระดับอนุบาล 9 โรงเรียน ระดับอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 24 โรงเรียน ระดับอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 9 โรงเรียน ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 โรงเรียน

ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีผลการดำเนินงานด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาดังนี้

ด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษา 2554 ปรากฏผลดังนี้

ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า วิชาสุขศึกษา และการงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ ส่วนวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศิลปะ และภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศและเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2553 และปี พ.ศ. 2554 พบว่า ปี พ.ศ. 2554 ส่วนใหญ่ทุกวิชามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2553 ยกเว้นวิชา วิทยาศาสตร์

ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 พบว่า วิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ปี พ.ศ. 2553 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2554 ส่วนวิชาภาษาไทย ปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2553 และเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2553 และปี พ.ศ. 2554 พบว่า วิชาภาษาไทย ปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2553 ส่วนวิชาคณิตศาสตร์และวิชาวิทยาศาสตร์ปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปี พ.ศ. 2553

ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (NT) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า วิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร์ วิชาศิลปะ และวิชาภาษาอังกฤษ ปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2553 ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาสุขศึกษา วิชาสังคมศึกษา และวิชาการงานอาชีพปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปี พ.ศ. 2553

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (LAS) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 พบว่า วิชาภาษาไทย วิชา คณิตศาสตร์ และวิชาภาษาต่างประเทศปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปี พ.ศ. 2553 ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์ และวิชาสังคมศึกษาปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2553

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (LAS) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 พบว่า วิชาภาษาไทย วิชา คณิตศาสตร์ และวิชาวิทยาศาสตร์ปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปี พ.ศ. 2553 ส่วนวิชาสังคมศึกษา และวิชาภาษาอังกฤษปี พ.ศ. 2554 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปี พ.ศ. 2553

2. การพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษา

ข้อมูลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม

ในปี พ.ศ. 2554 มีโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามรุ่นที่ 1 จำนวน 26 แห่ง รุ่นที่ 2 จำนวน 7 แห่ง ระดับปฐมวัยได้รับการประเมิน จำนวน 31 โรงเรียน ได้รับการรับรองมาตรฐาน 31 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 ระดับคิมาก 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 58 ระดับดี 13 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการประเมิน จำนวน 33 โรงเรียน ได้รับการรับรอง 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85 ไม่ได้รับการรับรอง 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5 ระดับคิมาก 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 6 ระดับดี 31 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 94

ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

การประเมินผลการดำเนินงานขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยการติดตามและประเมินผลของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2555 มีผลการประเมินดังนี้

การประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 2.60 ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับคิมาก

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าเฉลี่ย 2.67 ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับคิมาก

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพมีค่าเฉลี่ย 3.00 ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับคิมาก

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพยังไม่มีผลการประเมิน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ย 3.17 ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับคิมาก

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

ความหมายของคำว่าสมรรถนะ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

การ์เตอร์ (Carter, 1973, p. 121) ให้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973, pp. 1-14) สมรรถนะหรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของแมคเคลแลนด์ ที่กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ

โบยาสซิด, ลีโอนาร์ด, รีห์ และวีเลอร์ (Boyatzis, Leonard, Rhee, & Wheeler, 1996, pp. 25-41) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

วิสเตล (Vitale, 1998, pp. 10-12) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่างเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

โฮเบอร์ (Huber, 2000, p. 54) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ประสบในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้ที่สามารถแก้ปัญหาสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่ง แสดงว่าผู้นั้นมีสมรรถนะในด้านนั้น

วรณารณ แสงมณี (2545, หน้า 94) ให้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง การปฏิบัติความรู้และคำนิยาม

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 51) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 64) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

วีรวิฐ มาณะศิรินันท์ (2547, หน้า 94) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง เจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อพัฒนาทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกาย

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

สุนิดา พินิจการ (2550 , หน้า 4) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

แพร์รี่ (Parry, 1997) (Evaluating the impact of training) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, หน้า 3) ได้ให้ความหมายขอ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่าคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic of attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของบุคคลเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้วิจัยสรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะโดยรวมของกลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยปรากฏออกมาในรูปของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล อันเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจนนำมาสู่ผลสำเร็จตามต้องการ

แนวคิดหลักการและความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนด์จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549. หน้า 58)

แมคเคลแลนด์ ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ซึ่งได้อธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษา ค้นคว้าอบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยากคือ ส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะ

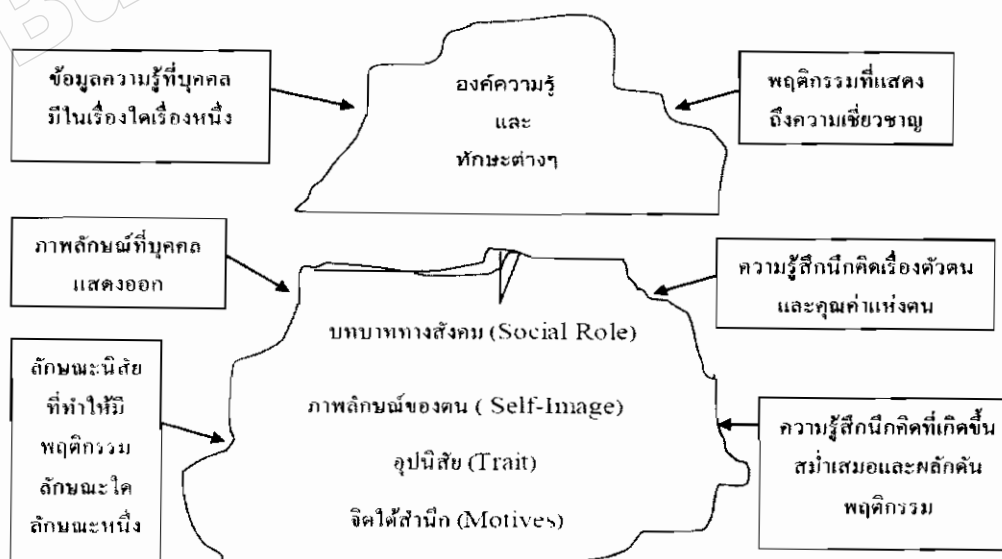
นิสัยภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 58)

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาท
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Spencer & Spencer, 1993, p. 14)

ความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้ ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (อนันต์ นามทองต้น, 2552) ระบุว่าสมรรถนะ หรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวปฏิบัติงานต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงานและต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPLS) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะ (Competency) จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของตนเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะองค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

เอนกลา สุธินันท์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือ ในส่วนที่เหมือน ประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และทักษะความชำนาญในการทำงาน แต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1. สมรรถนะ คือ คุณสมบัติสำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2. เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของสมรรถนะ ว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร สามารถนำมาจัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และสมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสามารถเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งในภาพประกอบ 2 ซึ่งแมคคลีแลนค์ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ ทักเกอร์และคอฟสกี (Tucker & Cofsky, 1994, pp. 37-43) ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึง ความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ
3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยมและภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ ถ้าหาญรับผิดชอบ
4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ
5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อบ่มงสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามที่แมคคลีแลนค์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมาผู้วิจัยนำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ใน

การศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอันและพอสตี (Bryant & Poustie, 2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่นำไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธีครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น
3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate and value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทน หรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

กิตติพงษ์ เกิดผล (2547, หน้า 49-50) สมรรถนะแต่ละตัวประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. สิ่งที่ต้องรู้หรือต้องการให้รู้ (Knowledge)
2. ความสามารถหรือต้องการให้ทำได้ (Skills)
3. ลักษณะที่ต้องรู้หรือต้องการให้เป็น (Attributes)

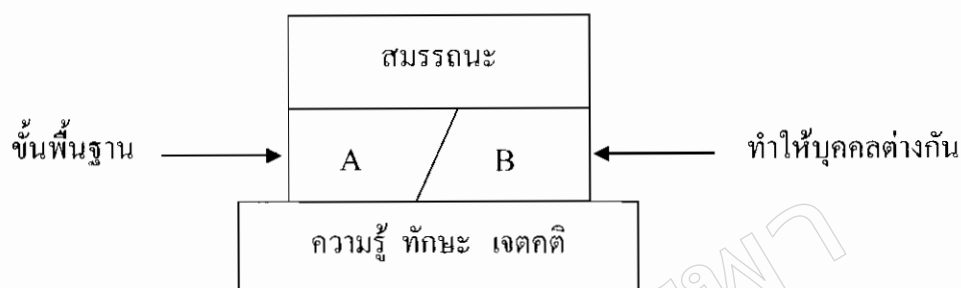
ส่วนที่ 1 ความรู้ที่ต้องรู้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องรู้ เพื่อที่จะให้การทำงานในแต่ละตำแหน่งมีผลงานในระดับสูง บุคลากรต้องรู้อะไรบ้าง ถ้าไม่รู้เรื่องพวกนี้ก็ไม่สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งงานนั้นให้ผลงานออกมาในระดับสูงได้ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ต้องรู้เรื่องหลักการพัฒนาชุมชน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน พัฒนาศักยภาพชุมชน ตามหลักการพัฒนาชุมชน เป็นต้น ถ้าไม่รู้เรื่องเหล่านี้ก็ไม่สามารถทำงานตรงนั้นได้ดี

ส่วนที่ 2 ความสามารถหรือทักษะที่ต้องรู้หรือต้องการให้บุคลากรมีหรือทำได้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความสามารถและทักษะในเรื่องอะไรบ้าง ถึงจะทำผลงานให้สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องมีทักษะด้านการเป็นวิทยากรกระบวนการ ด้านการเสริมสร้างพลังชุมชน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เป็น Skill ที่ต้องกำหนดเอาไว้

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะที่ต้องรู้หรือต้องการให้เจ้าหน้าที่เป็นหลายตำแหน่ง Attributes สำคัญกว่า Skill และ Knowledge เพราะถ้าคนที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ถึงจะเก่งอย่างไรก็ทำงานไม่สำเร็จเพราะว่างานไม่เหมาะกับแนวคิดและวิธีการทำงานของเขา เพราะฉะนั้นตรงนี้จึงมองว่าค่อนข้างที่จะสำคัญ และจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในแต่ละตำแหน่งนั้นต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นกับตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากตัวความรู้และทักษะที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัด

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคคลีแลนด์ กล่าวว่า (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2547, หน้า 48)

สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะและเจตคติ/ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ ว่าคือ ความรู้ที่เป็นพื้นฐานของการสร้างทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามจุดหมาย ซึ่งเรียกว่า ความรู้ (Knowledge) อีกทั้งยังต้องมีความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีหรือทำได้ ซึ่งเรียกว่าทักษะ (Skills) และองค์กรจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในแต่ละตำแหน่งนั้นต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นกับตำแหน่งนั้นซึ่งเรียกว่า คุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้เป็น (Attributes)

ประเภทของสมรรถนะ

ความสามารถภายในหรือสมรรถนะอาจแบ่งได้ดังนี้

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 , pp. 75-91) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม
2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว
3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กร แต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

ไบแฮม และ มอยเออร์ (Byham & Moyer, 1996) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คุณพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี
2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้ เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร
3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรักต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร

โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge, K) ทักษะ (Skills, S) และความสามารถ (Ability, A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

คลาร์ก (Clark, 1999) กล่าวว่า หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมาก จะพบว่าในทุกความหมายมีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

1. สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ หรือเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้
2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลาย (KSAs) ต้องสามารถแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

ไบรอัน และ พุสตี (Bryant & Poustie, 2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด
2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้าน ระหว่างองค์กร
3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

จิระ หงส์คารมภ์ (2546) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Reengineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM, Total quality management) และ Six Sigma เป็นต้น
3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย (People skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)
4. สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดี ๆ (Good ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk management)
5. สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and global competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 1-10) จัดประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็น โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยน การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2547, หน้า 45-59) ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของ

พฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การ มีสมรรถนะประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้านครหลวง กำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรชั้นนำด้านธุรกิจไฟฟ้าในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีนโยบายของท่านผู้ว่าการรวม 8 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การตอบสนองภาครัฐ การบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านระบอบจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการดูแลพนักงาน การเงิน เทคโนโลยีและระบบสื่อสาร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับมีวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้าน ที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดในพนักงานการไฟฟ้านครหลวงทุกคน คือ เป็นหนึ่งเชิงธุรกิจ เป็นมิตรกับประชาชน คุณภาพคน กฟน. ไม่เป็นสอง เป็นเจ้าขององค์กร เน้นเหนียว กลมเกลียว ทำงานเป็นทีม และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงและได้รับการเห็นชอบจากผู้ว่าการกำหนดให้พนักงานทุกคน ทุกระดับในการไฟฟ้านครหลวงควรมีขีดความสามารถหลัก 7 ตัว ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ 1) ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ 4) การมีจิตสำนึกต่อความคุ้มค่า 5) ความเป็นเลิศในการให้บริการ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ เช่น การวางแผน การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ สามารถเรียก Functional competency หรือเป็น Job competency เป็น Technical competency ก็ได้

1. สมรรถนะขององค์การ เป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้องค์การมีผลงานที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะของสถาบันการศึกษา อาจได้แก่ ประสิทธิภาพในการสอนหรือการสร้างผลงานวิจัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น ในขณะที่องค์การอื่น ๆ มุ่งสร้างความเป็นเลิศทางการให้บริการ เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ตามแหล่งที่มา
ออกเป็น 3 ประเภท คือ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

ผู้วิจัยสรุปประเภทของสมรรถนะว่า ประเภทของสมรรถะนั้นนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับตัวบุคคล สมรรถนะที่เกี่ยวกับหน่วยงานและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ ซึ่งหากจัดสมรรถนะทั้งสามประเภทนี้ให้มีความสอดคล้อง จะทำให้องค์กรได้ประสบความสำเร็จและ บรรลุวัตถุประสงค์

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ตามแนวคิดของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548, หน้า 17) มีดังนี้

มาตรฐาน 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้คุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1. ความเป็นมาของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปฏิรูประบบราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมาก เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชน ได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวกและคุณภาพการบริการของรัฐเป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ่งานล่าช้า ชับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับ การให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบยุ่งเหยิง ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง (จีระกอกศิลป์, 2550, หน้า 77)

2. สามารถกำหนดแผนและปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี

1. สามารถให้บริการที่เป็นมิตร

2. สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน

3. สามารถเต็มใจช่วยเหลือ

4. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

5. มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร

6. สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้บริหารวางใจ

มาตรฐาน 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1. มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
2. รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ
3. นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน
4. รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

และสม่ำเสมอ

5. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

มาตรฐาน 4 จริยธรรม

1. ความซื่อสัตย์สุจริต
2. ความมีสัจจะเชื่อถือได้
3. ความยึดมั่นในหลักการ
4. การดำรงความถูกต้อง
5. การอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรง ร่วมใจ

1. การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง
2. การผูกมิตรและการให้ความร่วมมือต่อส่วนรวม
3. การรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์
4. การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
5. การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศแต่ละยุคแต่ละสมัย เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนไปจนระบบการศึกษาไม่อาจสร้างคุณภาพประชาชนให้สอดคล้องได้และบางทีการศึกษาก็เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดแรงผลักดันที่ทำให้สังคมไทยต้องปรับเปลี่ยนตนเอง ยิ่งกว่านั้นระบบการศึกษาที่เคยมีประสิทธิภาพในช่วงที่ผ่านมาก็มีปัญหาไม่เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลง ระบบการศึกษาไม่สอดคล้องและตอบสนองต่อการพัฒนาให้คนให้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน อันเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของคนในยุคโลกาภิวัตน์ ถึงเวลาและจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาปัจจุบันไปสู่ทิศทางและแนวทางใหม่ที่คาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต ซึ่งหมายถึงการปฏิรูปการศึกษาและนักปฏิรูปการศึกษาได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2539, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษาว่าการปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การยกเครื่องทางปัญญา การสร้างความเข้มแข็งทางปัญญาในทุกส่วนของสังคม อย่างก้าวกระโดดโดยเร็ว โดยจัดระบบการดำรงชีวิตร่วมกันได้อย่างสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง และการพัฒนาสถาบันต่าง ๆ ของสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นสังคมที่สันติสุข

ลีปพนธ์ เกตุทัต (2539, หน้า 3) ได้เสนอความคิดเห็นว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องรื้อระบบกระบวนการศึกษาและปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกันไปให้ทุกคนในชุมชนและสังคมพึ่งตนเองได้ มีความมั่นใจ มีความภูมิใจ มีศักดิ์ศรีแข่งขันและร่วมมือได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อประชาคมโลกได้

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2542) กล่าวคือ การปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งในเชิงความคิดความเชื่อและการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และภาวะการเป็นผู้นำในการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

วันชัย ดนัยตโมนุท (2543, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถผลิตคนที่มีคุณภาพและเป็นการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและความต้องการของสังคม

ทักษิณ ชินวัตร (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษาว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบทางการศึกษาอย่างรุนแรงและรวดเร็ว (Radical change)

ถวิล มาตรฐาน (2545, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงทางการศึกษาให้ไปในทางที่ถูกต้องให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนต่าง ๆ ของระบบการศึกษาอย่างมีขั้นตอน เพื่อบังเกิดผลทางการศึกษาที่พึงประสงค์ของสังคม ได้แก่ ระบบการบริหาร ระบบหลักสูตร ระบบการเรียนการสอนและระบบผู้ประกอบอาชีพเพื่อจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถผลิตคนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและความต้องการของสังคม

แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง การปรับปรุงการดำเนินการของกระทรวงศึกษาธิการ โดยการเลือกสรรเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมแนวทางการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมด้วยความคาดหวังว่าจะสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมให้ลดลงหรือหมดไป และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2550 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2539, หน้า 57)

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2542, หน้า 6) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประชาชนไทยมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพัฒนาประเทศชาติให้สามารถอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยผู้ผ่านการศึกษแต่ละบุคคลจะมีความสามารถและคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ เป็นผู้มีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้เป็นผู้มีความรู้ในทางวิชาการและวิชาชีพเป็นผู้มีความรับผิดชอบข้อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทน ร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความเป็นประชาธิปไตย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทย และความเหมาะสมของการศึกษาแต่ละระดับ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมาย การศึกษา ว่าหมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษาที่พัฒนาคนทั้งมวลให้มีทักษะพื้นฐานมีความสามารถในการคิด เข้าใจปัญหา โดยการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงใกล้ตัว รู้จักศึกษาวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหา มุ่งมั่นทันโลก มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติ สถานศึกษา ครูมีจิตสำนึกในการปรับเปลี่ยนบทบาท และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ ชุมชน และสังคมเป็นชุมชนสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา คัดสินใจและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งเป้าหมาย จึงมีแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 2) ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย โดยบูรณาการให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต
2. ปฏิรูปการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหาสาระ วิธีการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน สื่อการเรียนการสอน
3. ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ การจัดโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งส่วนกลางเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
4. ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงเน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและพัฒนาครู โดยเน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับปรุงระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

5. ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีระบบบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้ และมีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าแนวทางการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานของกระทรวงศึกษาธิการทั้งระบบ ตั้งแต่ระบบการจัดการศึกษา ระบบการบริหารและจัดการศึกษาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา เพื่อการศึกษา มีคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากลให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม คำว่า “ปฏิรูปการศึกษา” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Reform” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงประเพณี หรือแบบอย่างในสังคม ให้สอดคล้องกับความเป็นไปในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (วิทยากร เชียงกูล, 2546, หน้า 157) การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรสถานศึกษา การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การปฏิรูปนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น (ศูนย์ปฏิรูปการศึกษา, 2546, หน้า 2)

การปฏิรูปครู ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะครูเป็นผู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ปัญหาสำคัญของครูต่อการศึกษาคือ ปัญหา วัฒนธรรมในการทำงาน ทั้งความคิดความเชื่อถือและวิธีการทำงาน โดยยึดเอาครูเป็นหลักผลิตผลที่ออกมาทำให้เด็กจำเก่งแต่คิดไม่เป็น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปครูอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานที่สามารถสร้างเด็กยุคใหม่ให้มีความคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความยุติธรรม จริยธรรมเหมาะสมกับสังคมไทยและมีความรู้ได้มาตรฐานสูง ระดับสากล ซึ่งมีขอบข่ายของการพัฒนาตามหมวด 7 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าด้วยคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 11) จึงได้มีนโยบายการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อให้การปฏิรูปดังกล่าวบังเกิดผล กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางที่หน่วยงานทางการศึกษานำไปใช้ในการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติโดยมียุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยมีมาตรการดังนี้

1. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1.1 จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและต่อเนื่อง

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตระหนักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 ส่งเสริมการศึกษา วิจัย การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและนำผลการวิจัยไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตระหนักและปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.2 กำหนดมาตรการในการป้องกันการกระทำผิดตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำเสนอและเผยแพร่ผลงาน

2.4 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดีเด่น

3. ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

3.1 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของตนเอง หน่วยงานและท้องถิ่น

3.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีโอกาสในการเปลี่ยนสายงาน เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3.3 สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาปรับปรุงคุณภาพของงานให้ได้มาตรฐาน มีการพัฒนาผลงานทางวิชาการ สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งความคิด ความเชื่อและวิธีการทำงานของครู จากการยึดครูเป็นหลัก มาเป็นนักเรียนเป็นสำคัญ การปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานให้อยู่ในกรอบของมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ยกย่องเชิดชูเกียรติ ครูที่มีผลงานดีเด่น “สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา” ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดจากมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ดังนี้ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จากมาตรฐานและประสบการณ์

วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 10 มาตรฐาน ได้จำแนกเป็นความรู้พื้นฐาน สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา
3. การบริหารด้านวิชาการ
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
5. การบริหารงานบุคคล
6. การบริหารกิจการนักเรียน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
10. คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหาร

ในองค์กรทางการศึกษาภาวะผู้นำหรือความสามารถในการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะภายใต้ภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกของข้อมูลข่าวสาร การแข่งขันที่ไร้พรมแดนภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและทรัพยากรที่มีจำกัด ผู้บริหารจึงควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง เทียน ทองแก้ว (2549) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารและปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพเหล่านั้น โดยสรุปว่าผู้บริหารควรมีสมรรถนะ 5 ด้าน (เทียน ทองแก้ว, 2549, หน้า 42) ดังนี้

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จมีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงคือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual learning)
2. มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม (Creativity and innovation)
3. ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External awareness)
4. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

5. ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience)
6. จูงใจใฝ่บริการ (Service maturation)
7. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)
8. วิสัยทัศน์ (Vision)

สรุป หากผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงครบตามปัจจัยข้างต้น งานในจุดเน้นที่ต้องการจะมีลักษณะกระชับ มั่นคง แม้จะต้องอยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพในการเป็นผู้นำ

ศักยภาพในการเป็นผู้นำเป็นความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์ เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรภารกิจ และเป้าหมายปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำคือ

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)
2. ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural awareness)
3. ความจงรักภักดี/ ความซื่อสัตย์ (Integrity/ honesty)
4. สร้างทีมงาน (Team building)

สรุป ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ๆ ต้องการผู้บริหารที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ เพื่อสามารถ แก้ไขปัญหา สร้างความเป็นปึกแผ่นให้องค์กรได้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์คือ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. การให้บริการลูกค้า (Customer service)
3. การตัดสินใจ (Decisiveness)
4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
5. การแก้ไขปัญหา (Problem solving)
6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical credibility)

สรุป การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ การมีความรับผิดชอบ การตัดสินใจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ความเฉียบคมทางการบริหาร

ความเฉียบคมทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการรับและการบริหารคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรข้อมูลในลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะและเกิดความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการตัดสินใจปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความเฉียบคมในการบริหารคือ

1. การบริหารการเงินการคลัง (Financial management)
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human management)
3. การบริหารเทคโนโลยี (Technology management)

สรุป ผู้บริหารทุกองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีความเฉียบคมเพื่อนำพาให้องค์กรของตนไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างชาญฉลาด

การสร้าง ความเข้าใจ/ การติดต่อสื่อสาร

การสร้าง ความเข้าใจ/ การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการอธิบายการให้แนวทางและการให้ข้อเท็จจริงและแนวคิดต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้มีความสามารถในการเจรจากับบุคคลและกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายและการรู้ถึงการเมืองทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจ/ การติดต่อสื่อสารคือ

1. การใช้อิทธิพล/ การเจรจา (Influencing/ negotiating)
2. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)
3. ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา (Oral communication)
4. ความเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnering)
5. เข้าใจการเมือง (Political savvy)
6. การสื่อสารด้วยการเขียน (Written communication)

สรุป การสร้าง ความเข้าใจและการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีความสำคัญต่อทุกองค์กรเพราะเป็นการเชื่อมโยงทักษะหลายด้าน อีกทั้งยังเป็นการแสดงความเชื่อถือขององค์กรนั้น ๆ ได้

ผู้วิจัยสรุปสมรรถนะของผู้บริหารว่า ในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทและระดับใดก็ตามให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะหลักและปัจจัยที่ก่อให้เกิดศักยภาพ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ไว้หลายท่านและได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังมีผู้วิจัยได้นำเสนอต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ

อุทัยพรรณ สุดใจ (2545) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาจเป็นไปในเชิงประเมินค่า ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น เป็นไปในทางบวกหรือทางลบ

สง่า ภูธรรงค์ (2540) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุภาลักษณ์ ชัยอนันต์ (2540) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกส่วนตัวที่รู้สึกเป็นสุขหรือยินดีที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไป หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุล ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมใด ๆ นั้น

พรณี วงศ์ณิกิจ (2547, หน้า 47 อ้างถึงใน ณัฐชา เจริญมฤคทัต, 2548) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจต่อสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนสามารถตอบสนองกับความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 125) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พึงพอใจ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

วรรณรต แสงมณี (2543, หน้า 287) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เสนาะ ดิเียว (2544, หน้า 228) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 148) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน เป็นความรู้สึกในงานที่เขาทำอยู่ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 149) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการยอมรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานของบุคคลหนึ่ง ภาวะทางอารมณ์ในทางบวกจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นผลได้

ผู้วิจัยสรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การหรือหน่วยงานที่ทำ และทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลัง เต็มความสามารถ จนทำให้งานสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 125) กล่าวว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วรรณธ แสงมณี (2543, หน้า 288) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์การใดก็ตามหากคนในองค์การไม่มีความพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งจะทำให้ผลงาน และการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรือก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรม และปัญหาทางวินัยอีกด้วย แต่ในทางตรงข้ามหากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย

เดวิส (Davis, 1951, p. 522 อ้างถึงใน ชุตินา จันทรังษ, 2539, หน้า 13) ได้ให้ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มิต้องค์กร
3. เสริมสร้างวินัยที่ดี อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและคำสั่ง
4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ดีต่อองค์กรยิ่งขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

กิบสัน, ไอแวนซ์วิช และดอลแนลลี่ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1982, p. 80)

กล่าวว่า มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความสามารถแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือ การจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางที่แน่นอนระดับการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ สอดคล้องกับสเตียร์สและพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ระดับของแรงจูงใจ
2. ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว
3. ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2547, หน้า 105) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร ผู้บริหารทุกสมัยประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และทำความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน จะทำให้องค์การบรรลุผลได้สำเร็จตามที่เป้าหมายต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 227-278) ที่กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของพนักงานให้แก่องค์การ ซึ่งพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน หรือเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้การจูงใจยังสำคัญต่อผู้บริหารเพราะการจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ช่วยให้กระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้องค์การและผู้บริหารแล้ว การจูงใจยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การในหลายด้าน คือ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและของตนเองไปพร้อมกัน ช่วยส่งเสริมและสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ รวมถึงช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยขอสรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบต่องาน และยังส่งผลให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรงไม่มี แต่มีทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานหมายความว่า ถ้าใช้ทฤษฎีที่จะนำเสนอต่อไปนี้แล้ว ความพึงพอใจในการทำงานก็จะเกิดขึ้น มีทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานดังที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 127-130) ได้นำเสนอแนวคิดตามความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) โดยตระหนักที่ความต้องการในระดับต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นจุดสำคัญที่จะต้องศึกษาในการสร้างพลังจูงใจเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของบุคคล ขึ้นอยู่กับตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจและความต้องการที่มีระดับสูงในขณะนั้น มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าสิ่งนั้นมีอยู่แล้วยัง หรือยัง ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดรวม 5 ระดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physical need) เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้

ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศธาตุ อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เพื่อการพักผ่อน และรวมถึงความต้องการทางเพศ ถ้าหากคนอยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของเขาก็เป็นความต้องการทางด้านร่างกายดังกล่าว

ลำดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี การปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย และอุบัติเหตุ ส่วนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพที่มั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไป อันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจากงาน หรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ถ้าทราบใดที่เขาไม่ได้รับความต้องการเบื้องต้น คือ ความต้องการด้านร่างกายแล้ว ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างที่จะมีน้อย

ลำดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการทั้ง 2 ประการ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์กรและเพื่อนร่วมงาน องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกจ้างได้ โดยการให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นให้ลูกจ้างทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group process) และมีลักษณะในการร่วมมือ ร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กรต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชย เมื่อมีโอกาสอันควร

ลำดับที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem needs) หมายรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเองความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ส่วนแล้วแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

ลำดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองตอบตามความต้องการทั้ง 4 ระดับ ข้างต้น โดยที่เขาไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องกังวลเรื่องความรักจากคนอื่น หรือจากสังคม และไม่ต้องกังวลเรื่องเกียรติยศชื่อเสียงแล้ว เมื่อนั้นมนุษย์ก็จะทำงานเพื่องานตอนนี้

มนุษย์อยากรู้ว่าตนมีศักยภาพสักแค่ไหนแล้ว เขาจะพยายามพัฒนาศักยภาพของเขาไปสู่จุดสูงสุด ถ้าจะเรียนหนังสือก็ไม่ได้เรียนเพราะเกียรติยศชื่อเสียงหรืออย่างอื่น แต่เรียนเพราะสนใจรักที่จะเรียน เรียนให้ถึงขีดความสามารถที่ตนมีอยู่ ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่ทำงานเพื่ออะไร แต่ทำงานเพื่องาน ทำเพราะสนใจรักที่จะทำ ทำเพราะต้องการได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของตนให้ถึงที่สุด

ทฤษฎีความคาดหวังและทักษะของการงูใจของวูรัม

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) เป็นทักษะที่เชื่อเกี่ยวกับการได้อภิปรายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น เป็นผลงานของนักจิตวิทยาชื่อ วิคเตอร์ เอส วูรัม (Vroom, 1964, p. 99) ซึ่งถือว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่ง ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อคุณค่าของเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ในกรณีนี้เป็นความคิดของมาติน ลูเธอร์ (Martin Luther) กล่าวว่า ทุกสิ่งที่ได้กระทำไป เป็นการกระทำด้วยความหวัง

ทฤษฎีของวูรัม และการปฏิบัติ (The vroom theory and practice) สิ่งที่น่าสนใจของทฤษฎีนี้ก็คือ การระลึกถึงความสำคัญของความต้องการเฉพาะบุคคลและการงูใจ โดยหลักเถียงทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) และเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ให้เหมาะสมและมีความเท่ากันกับวัตถุประสงค์ แต่ละบุคคลจะมีเป้าหมายส่วนตัวที่แตกต่างกว่าเป้าหมายขององค์การ ว่าสามารถเข้ากันได้

นอกจากนี้ ทฤษฎีของวูรัม ยังสอดคล้องกับหลักการจัดการ โดยวัตถุประสงค์ (MBO) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ชวลิต ประภาวนนท์, สมชาย หิรัญกิตติ, สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และสุดา สุวรรณภิรมย์, 2539, หน้า 417-420)

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายในให้แสดงพฤติกรรม โดยเป็นอิทธิพลภายในบุคคล ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำงาน โดยเป็นสิ่งเร้าใจให้บุคคลเกิดความริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำของตนเองได้ (Bovee, 1993, p. 452) ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเป็นทฤษฎีที่เสนอว่าบุคคลแต่ละคนจะทำการตัดสินใจส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโดยถือเกณฑ์ความสามารถในการรับรู้ผลในการปฏิบัติและการได้รับรางวัล

ผู้บริหารที่พยายามเพิ่มแรงงูใจของผู้บังคับบัญชาของพวกเขา สามารถดำเนินตามลำดับขั้นตอน เพื่อที่จะดำเนินการแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังได้ ประการแรก จงคิดถึงผลลัพธ์หรือรางวัลแต่ละคนต้องการก่อน ประการที่สอง จะระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและมั่นใจว่าระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการสามารถบรรลุได้ยิ่งกว่า จงมั่นใจว่าผลลัพธ์หรือรางวัลที่ปรารถนาและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการจะถูกเชื่อมโยงระหว่างกัน

การนำทฤษฎีความคาดหวังไปประยุกต์ใช้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 167-168) ได้สรุปแนวทางการนำทฤษฎีความคาดหวังไปใช้ ดังนี้

ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อจูงใจบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนเอง โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดระดับ และชนิดของการทำงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้นำต้องทำให้พนักงาน หรือลูกน้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนว่าผู้นำต้องการอะไร และผู้นำต้องรู้ถึงระดับความเป็นไปได้ด้วย
2. ระดับที่สามารถจูงใจบุคคลแต่ละบุคคลได้ ถ้าสมาชิกของกลุ่มเชื่อว่ากำลังทำงานยากเขาจะรู้สึกรู้สึกว่าการจูงใจระดับต่ำ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการจูงใจพนักงานให้เหมาะสมกับแต่ละคนในทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกของกลุ่มเชื่อว่าการทำงานง่ายเขาจะรู้สึกรู้สึกว่าการจูงใจระดับสูง
3. การฝึกอบรมและการกระตุ้นบุคคล เป็นการฝึกอบรมและให้กำลังใจจะช่วยสร้างการจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน มิฉะนั้นเขาก็ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และขาดทักษะที่ถูกต้องด้วย
4. สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัล ซึ่งเกิดจากผลการปฏิบัติงาน การกำหนดรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐาน และมีประสิทธิผล เพราะจะมีแรงจูงใจจากรางวัลตามสัญญาที่ผู้นำกำหนดเอาไว้
5. ต้องเชื่อมั่นว่ารางวัลมีน้ำหนักเพียงพอ คือ ผู้นำต้องกำหนดความเหมาะสมของรางวัลว่าเป็นที่ต้องการของพนักงานแต่ละคนหรือไม่อย่างไร เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับด้วย
6. วิเคราะห์ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กีดกันประสิทธิผลของรางวัล หมายถึง ความขัดแย้งเกี่ยวกับรางวัลที่พนักงานได้รับ เช่น การให้รางวัลครั้งใหม่น้อยกว่าครั้งเดิมก็อาจทำให้เกิดปัญหา จึงควรหาทางแก้ไข หรือถ้าหากคนงานกลุ่มนั้นพอใจกับสถานภาพที่เป็นอยู่แล้วการเสนอรางวัลที่ใหญ่ขึ้นก็จะช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น
7. อธิบายความสำคัญและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หมายถึง การชี้แจงให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับอันเกิดจากการประเมินผลการทำงานที่ดีขึ้น หรือได้รับผลลัพธ์มากขึ้นของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการขึ้นเงินเดือน การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

8. เข้าใจความแตกต่างด้านคุณค่าความพึงพอใจในผลลัพธ์ของแต่ละบุคคล คือ ผู้นำต้องยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความพึงพอใจในเรื่องของรางวัลแตกต่างกันไป ซึ่งอาจเกิดจากทักษะคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของรางวัลว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้หรือไม่ เช่น บางคนที่จะได้รับรางวัลโบนัส แต่บางคนชอบที่จะได้รับรางวัลเป็นการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า

9. ใช้หลักผลกระทบเพื่อเพิ่มความคาดหวังของบุคคลให้มากขึ้น คือ การทำให้สมาชิกของทีมเกิดความมั่นใจว่า การที่พวกเขาสามารถทำงานได้ในระดับสูงขึ้นนั้นจะช่วยยกระดับความคาดหวังให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมากขึ้นตามไปด้วย

10. ทำให้พนักงานเชื่อว่า ระบบทฤษฎีความคาดหวังนี้ยุติธรรมกับทุกคน หมายถึง คนที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากัน ก็ควรได้รับรางวัลที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน และคนที่ปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรก็ควรได้รับโทษเช่นเดียวกัน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 33-48) ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ตามทัศนคติของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะให้เป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำโดยตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. ปกติบุคคลไม่ชอบทำงานถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
2. เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงานจึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และมีบทลงโทษเพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. การใช้พลังงานและพลังสมองในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน
2. การควบคุมและการคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์

4. สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้อาการอันเหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้นแต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนเป็นส่วนใหญ่
6. ภายใต้อาการชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมใหม่ ความเสมอภาคทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็น

ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 153) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์มาเป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Alderfer's EGR theory) ซึ่งอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการ 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence needs) หรือตัวย่อคือ E
2. ความต้องการทางสังคม (Relatedness needs) หรือตัวย่อคือ R
3. ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs) หรือตัวย่อคือ G รวมเรียก

ย่อ ๆ ว่าทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ ลักษณะแนวคิดของแอลเดอร์เฟอร์เป็นการจัดกลุ่มความคิดของมาสโลว์ให้กระชับกว่าเดิม กล่าวคือ

- ความต้องการอยู่รอด (E) เป็นการรวมของความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยตามแนวคิดของมาสโลว์เข้าด้วยกัน
- ความต้องการทางสังคม (R) มีความหมายเหมือนความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์
- ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (G) เป็นการรวมความต้องการมีเกียรติและศักดิ์ศรีและความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์เข้าด้วยกัน

ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ตามแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor theory (Herzberg, 1959, pp. 54-70) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก หรือทฤษฎีสององค์ประกอบมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขวิทยา หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าเงิน หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจปัจจัยเกื้อหนุน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มี 2 ประเภท ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivated factor) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรง องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความตอบการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของมนุษย์เพราะมนุษย์ต้องทำงานเพื่อเงินเพื่อเกียรติยศ และความสำเร็จในหน้าที่การงานซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลงานที่สำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ซึ่งความสำเร็จที่มนุษย์ทุกคนพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับคำว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน”

ในการบริหารงาน ผู้บริหารควรบริหารงานให้สอดคล้องกับทฤษฎีด้านความสำเร็จในงานนี้มีประเด็นพิจารณา 2 ประเด็น คือ

ประการแรก การที่จะให้บุคลากรเกิดความสำเร็จในงาน ผู้บริหารงานจะต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ประการที่สอง เมื่อมอบหมายงานแล้วผู้บริหารต้องติดตาม ช่วยเหลือ จนกระทั่งบุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้สำเร็จ

หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The progression principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นของความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไประดับสูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ติดต่อเมื่อความต้องการระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วนั้น จะเห็นว่าความต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคนก็จะเกิดขึ้นและก็ต้องพยายามแสวงหาให้ได้ เว้นแต่จะมีอุปสรรคแล้วทำให้เกิดความท้อถอยต่ออุปสรรคนั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็ต้องการจะได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดแสวงหา ท้อถอย และจะยอมรับสภาพไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้ามถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ทฤษฎีความพึงพอใจของเชลลีย์ (Shelley) ซึ่งเป็นทฤษฎีว่าด้วยความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกในทางบวก และความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกทุกชนิดของมนุษย์จะตกอยู่ในกลุ่มความรู้สึกสองแบบนี้ ความรู้สึกทางบวก คือ ความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับ ความสุขสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นอีก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและสุขนี้มีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ

ดังนั้น ความสำเร็จในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาคำถามต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) การยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยเชิงใจที่สำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับค่าของคน การยอมรับนับถือมีความหมายสำหรับคนที่ทำงานให้เขาเต็มใจทำงานและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานครั้งต่อไป พนักงานทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นกำลังใจให้แก่เขาอันเป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือ มีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูด หรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่ว ๆ ไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าคุณค่าของคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถ และความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นารับรู้ตนเองในทางลบ (Negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัวและรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงจังมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือ ยกย่อง เป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคล และความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

ในการบริหารงาน เมื่อบุคลากรทำงานสำเร็จ ผู้บริหารงานต้องเสริมแรงทันที โดยการชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนได้ทราบ ขณะเดียวกันก็แสดงบทบาทนำบุคลากรในโรงเรียนให้ชื่นชมยินดีไปพร้อมกันด้วย

การได้รับการยอมรับนับถือ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสดงออกอย่างยุติธรรมโดยการได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ลักษณะของงาน เป็นปัจจัยเชิงใจที่สำคัญรองลงมา และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงานและการยอมรับนับถือ ทุกคนต้องการงานที่มีลักษณะของงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ตามลักษณะวิชาชีพชั้นสูง (Professional) คนเราหากได้ทำงานที่พอใจ หรือได้ทำงานที่ชอบแล้ว ผลงานย่อมดีกว่า ถ้าเปรียบเทียบกับผลงานของผู้ที่ต้องการ

ทำงานด้วยความจำใจ หรือเพียงแค่ปฏิบัติตามหลักความพึงพอใจในการทำงานนี้ อาจจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น การที่ได้รับการฝึกอบรมศึกษาด้านใดหรือมีความถนัดในด้านใด คนเราย่อมพอใจที่จะทำงานในด้านนั้นมากกว่าที่จะให้ไปทำงานที่ตนเองไม่มีความสามารถหรือไม่ถนัด ซึ่งถ้าหากงานที่เขาทำเป็นงานที่เขามีความชอบ ความถนัดความสนใจในงานนั้น ก็ย่อมจะมีความพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่เขาทำงานไป โอกาสที่เขาจะเรียนรู้งาน รู้สิ่งใหม่ๆ ก็มากขึ้น และสิ่งนี้หากเขาชอบก็ยิ่งเพิ่มความพอใจในงานนั้นมากขึ้นไปอีกเช่นกัน ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องตรวจสอบงานในองค์กร ในด้านความชัดเจนของโครงสร้างงานแต่ละฝ่าย ระเบียบการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน หากทุกอย่างถูกต้องชัดเจน มีมาตรฐาน ก็เท่ากับว่าสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรส่วนหนึ่งแล้ว

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จึงควรเป็นงานที่มีลักษณะงานที่น่าพอใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญรองลงมาจากลักษณะของงาน เมื่อมนุษย์คนใดได้รับมอบหมายงานมาแล้ว จะเป็นโอกาสอันดีที่จะพิสูจน์ค่าของความเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพระดับสูง กลางหรือต่ำ เพราะมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายงานจะได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความมีวินัยต่อการปฏิบัติงาน อันจะแสดงถึงความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นบันไดไปสู่งานที่ใช้ความรับผิดชอบสูงขึ้น ตามลำดับ ซึ่งถ้าคนเราหากได้ทำงานที่พอใจ หรือได้ทำงานที่ชอบแล้ว ผลงานย่อมดีกว่า ถ้าเปรียบเทียบกับผลงานของผู้ที่ต้องการทำงานด้วยความจำใจ หรือเพียงแค่ปฏิบัติตามหลักความพึงพอใจในการทำงานนี้อาจจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น การที่ได้รับการฝึกอบรมศึกษาด้านใดหรือมีความถนัดในด้านใด คนเราย่อมพอใจที่จะทำงานในด้านนั้นมากกว่าที่จะให้ไปทำงานที่ตนเองไม่มีความสามารถหรือไม่ถนัด สิ่งเหล่านี้ก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร เมื่อมอบหมายงานแล้ว ต้องมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจตามไปด้วย สิ่งหนึ่งที่ควรตระหนักคือ การมอบหมายงานแสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร แสดงถึงความไว้วางใจบุคลากร การที่ผู้บังคับการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจ หรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) ความก้าวหน้า เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญรองลงมาจากความรับผิดชอบ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ 2 ขั้นบ่อย ๆ ต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีความหมาย มีอำนาจและได้รับเงินเดือนมาก ๆ มีรถประจำตำแหน่ง มีบ้านประจำตำแหน่ง และมีโอกาสจะได้รับประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ รวมถึงการได้รับการพัฒนา โดยการได้รับการคัดเลือก สนับสนุนและส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ศึกษางานอบรม ประชุมสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างงาน มอบหมายงานให้กับบุคลากร หากเป็นไปได้ควรคิดสรรงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรด้วย ทั้งนี้บุคลากรทำงานสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร การมอบหมายงานที่ไม่มีความจำเป็นย่อมเสียประโยชน์ขององค์กรและความก้าวหน้าของบุคลากรไปพร้อมกัน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องการและอยากได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

2. ปัจจัยคำจุน (Hygiene factor) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของงาน องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) นโยบายและการบริหารงานเป็นปัจจัยด้านอนามัยของพนักงานให้อยู่ดีกินดี ทำงานสะดวกสบายและจ่ายค่าจ้างงานในทางตรงกันข้าม หากนโยบายและการบริหารขององค์กรไม่ส่งเสริมอนามัยของพนักงาน จะเป็นเหตุสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงาน

ในการบริหารงาน ผู้บริหารควรตระหนักถึงความชัดเจน ความมั่นคงของนโยบาย การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล คือ มีความยุติธรรม หากเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย การบริหารขาดประสิทธิภาพ บุคลากรไม่พึงพอใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างมาก

นโยบายและการบริหารในสถานศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งหากผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบาย และการบริหารที่ดีก็ย่อมสร้างความพึงพอใจให้กับครู

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยอนามัยของพนักงานให้มีความสุขกับการทำงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง ไปดูการปฏิบัติงานของลูกน้อง สนใจเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ ความสะดวกสบายและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างหนึ่ง และทำให้ลูกน้องรัก

องค์การมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับตนเอง ไม่สนใจเรื่องความสะดวกสบายการทำงานของพนักงาน พนักงานอาจประท้วงเจียบ โดยการหลบหลีกงานหรือก่อความวุ่นวายในองค์กรได้

ในการบริหารงานผู้บริหารต้องใส่ใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้กำลังใจให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การปกครองบังคับบัญชา ต้องมีควบคู่ไปกับการดำเนินงานของทุกองค์กร เพราะเป็นเรื่องของความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

2.3 เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Salary) พนักงานต้องการเงินเดือนหรือค่าจ้างสูง และต้องการได้รับผลประโยชน์เกี่ยวกับอื่นเพิ่มเติมอีก เช่น สวัสดิการในด้านรักษาพยาบาล ที่พัก อาหารกลางวัน เป็นต้น ถ้าองค์กรจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างหรือผลประโยชน์เกี่ยวกับให้พนักงานอย่างจำกัดจะเป็นปัจจัยให้พนักงานเกิดความไม่พอใจได้

ในการบริหารงาน ผู้บริหารหากเป็นโรงเรียนของรัฐ เงินเดือนและสวัสดิการเป็นไปตามระเบียบของรัฐ และของทางราชการ ทำให้บุคลากรที่มีอายุราชการน้อย มีรายได้้น้อยมาก ผู้บริหารอาจช่วยเหลือโดยจัดหาทรัพยากรอื่นทดแทน ที่จะช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้ หรือจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเงินกู้ในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน เป็นการส่งเสริมการออกและเป็นแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยถูกไปพร้อมกัน

เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ เป็นตัวแทนแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถ และการครองตนอย่างถูกต้องถูกทำนองครองธรรม

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน ดังนั้นพนักงานจะใช้ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยเพื่อช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความปิติสุข ในทางตรงกันข้ามกับพนักงานขาดความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น พนักงานแตกแยก แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดี หากข้อมูลทราบถึงบุคคลนอกองค์กร

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องยึดทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร ใช้วิธีการบริหารและจัดกิจกรรมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจกัน ลดความบาดหมางแตกแยก สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของคนในองค์กร หากเป็นไปด้วยดีก็แสดงถึงการปกครอง ความสามัคคี ความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมมือร่วมใจ อีกทั้งแสดงศักยภาพของผู้บริหารด้วย

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) สภาพการทำงานเป็นปัจจัย อนามัยแก่พนักงานในการทำงาน พนักงานต้องการสภาพการทำงานที่ดี มีปริมาณงานที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความสะดวกสบาย ถูกหลักอนามัย ไม่มีมลพิษร้ายแรงทางเสียงและกลิ่น มีอุณหภูมิที่พอเหมาะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องพยาบาลและอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความปิติสุข ในทางตรงกันข้าม หากสภาพการทำงานขาดความสะดวกสบาย มีมลพิษร้ายแรงในด้านต่าง ๆ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี จะเป็นปัจจัยให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานได้

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคอยตรวจตราสภาพสำนักงาน สถานที่ทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันทีหากปล่อยปะละเลยจะทำให้บุคลากรหงุดหงิด ไม่ตั้งใจหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสำคัญต่อหน่วยงานและองค์กรเพราะเป็นตัวส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า จากความเห็นของนักวิชาการว่า ความพึงพอใจ เป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปเป็นร่างได้ เป็นความรู้สึกส่วนตัวที่เป็นความสุข ซึ่งความต้องการของมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด หากได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้นแล้วจะทำให้มนุษย์พัฒนาไปได้ตามขั้นตอน และจะทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพของตนเอง อีกทั้งถ้าหากได้รับการตอบสนองความต้องการของตนในสิ่งที่ขาดหายไป จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย การอุ้งานในเวลาทำงาน การขาดความรับผิดชอบต่องาน และยังส่งผลทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาเข้ามาใช้ในสถานศึกษามากขึ้น เหตุเพราะการกำหนดสมรรถนะจะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงาน และกำหนดให้สอดคล้องรองรับกับหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล อีกทั้งยังนำหลักแนวคิดมาใช้ในการกระบวนการทำงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ (อากร ภูวิทย์พันธุ์, 2548) สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดโดยเกิดจากการใช้

ความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ๆ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะ (Skills) 2) ความรู้ (Knowledge) 3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) ได้แก่ ค่านิยม เจตคติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits) และ 5) แรงจูงใจ (Motive) (เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2550)

อนุชา ดำรงค์ศักดิ์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร ราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมากทุกองค์ประกอบ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ เช่นเดียวกับอุดมชัย อุ่มอุดม (2540) ซึ่งได้ศึกษางานของศึกษานิเทศก์อำเภอ และขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามลำดับ คือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปฏิบัติงานและด้านการปฏิบัติตน ส่วน ถวิล หิรัญศรี (2529) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการเป็นผู้นำชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท (มพช. 1) กับความพึงพอใจของครู และคณะกรรมการโรงเรียนในผลการพัฒนาชุมชนของโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการเป็นผู้นำชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูและคณะกรรมการในผลการพัฒนาชุมชนของโรงเรียน โดยจำแนกสมรรถนะในการเป็นผู้นำชุมชนออกเป็นสามด้านคือ สมรรถนะในการเป็นผู้นำชุมชนด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธี เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์แต่ละด้านและหาสมการพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ความพึงพอใจของครูและคณะกรรมการในผลการพัฒนาชุมชนของโรงเรียนจากผลงานวิจัย พบว่า สมรรถนะในการเป็นผู้นำชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบททั้งสามด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในผลการพัฒนาชุมชนของโรงเรียนในทางบวก ระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของคณะกรรมการในทางบวกระดับปานกลางเช่นกัน สอดคล้องกับศิริกร สืบสงค์ (2551, บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักด้านสติปัญญา ด้านการมุ่งเน้นผลงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสามารถในการปรับตัวและด้านวิชาชีพของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู 2) เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และ 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ร่วมกันกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 แต่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยการรับรู้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ร่วมกันสามารถกำหนดค่าความแปรปรวนของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 10

สรุป จะเห็นได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยหากผู้บริหารมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง จะส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

เพศ ในธรรมชาติของสังคมได้กำหนดให้เพศหญิงกับเพศชายมีลักษณะที่แตกต่างกัน ยกเว้นในช่วงของวัยเด็ก ซึ่งยังไม่อยู่ในขั้นของการแยกแยะความแตกต่างระหว่างเพศอย่างชัดเจนมากนักในปัจจุบันเพศหญิงเริ่มมีความตื่นตัวในด้านเสรีภาพและความเสมอภาคทางเพศเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 259) ซึ่งจากการวิจัยเรื่อง โอกาสทางการศึกษาและการถ่ายทอดค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทสตรีในโรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า บทบาทของสตรีมีการเปลี่ยนแปลงให้เท่าเทียมกับเพศชายมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 87-88) ซึ่งทัศนคติของบุคคลขึ้นอยู่กับเพศเพศหญิงจะถูกชักจูงง่ายกว่าเพศชาย เนื่องจากวัฒนธรรมซึ่งผู้หญิงมักจะเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย (สุวัฒน์ ช่างเล็ก, 2536, หน้า 14) และจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า มีความพึงพอใจในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจของครูแตกต่างกัน ส่วนเพศและวุฒิทางการศึกษาไม่มีผลต่อความพึงพอใจของครู (ชลิต พูลศิลป์, 2527, หน้า 105)

จากการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า เพศของครูเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งและมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้เพราะเพศชายและเพศหญิงสามารถเรียนรู้

สิ่งต่าง ๆ ได้เท่าเทียมกัน แต่เพศหญิงและเพศชายอาจจะมีความคิดเห็นเหมือนกันได้ในบางเรื่อง และในบางเรื่องผู้ชายบางคนอาจจะคิดเหมือนผู้หญิงบางคนได้ ส่วนทัศนคติและความสนใจของเพศชายและเพศหญิงไม่เหมือนกัน เนื่องจากวัฒนธรรมของสังคม ดังนั้นเพศจึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

วุฒิการศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือโรงเรียน ซึ่ง ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิด บุคคลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน น่าจะมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกรู้สึกหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน และจากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒินุปริญญา หรือต่ำกว่า (พรรณพร หุตยธาวร, 2542, หน้า 92) ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย สหชัยรุ่งเรือง (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวุฒิการศึกษานั้นเป็นความรู้ความสามารถที่บุคคลได้รับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดจะมีความตื่นตัวทางการศึกษามาก บุคคลที่มีวุฒิทางการศึกษาดังแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีโลกทัศน์ที่กว้างกว่า สามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า บุคคลที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 15-16) และจากงานวิจัยของวัฒนพงศ์ รุ่งเรือง (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สาขาวิชาการบริหารการศึกษาประเภทสามัญ เขตการศึกษา 4 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัมีผลต่อการบริหารโรงเรียน อีกด้วย

จากการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้ผลสัมฤทธิ์ รวมไปถึงการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อยุคสมัยที่วิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในตัวแปรด้านวุฒิการศึกษาเนื่องจากระดับการศึกษาของบุคคลนั้นส่งผลต่อความคิดเห็น เจตคติ ระบบการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำวุฒิการศึกษามาเป็นตัวแปรหนึ่งเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างในการศึกษาครั้งนี้

เขตอำเภอที่ตั้ง เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญตัวแปรหนึ่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากเขตอำเภอที่ตั้งทั้งสามเขตเป็นพื้นที่ที่อยู่ห่างกันมาก ซึ่งความแตกต่างนี้ย่อมทำให้มีความแตกต่างกันทั้งสภาพภูมิศาสตร์ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ชีวิตความเป็นอยู่ อันจะส่งผลให้สถานภาพขององค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อกีดกันที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในบุคคล

ซึ่งจะต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน และยังพบว่าหนึ่งในปัญหาการบริหารงานชาวไทยนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ยังมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การกระบวนการบริหารและพฤติกรรมของหน่วยงานและบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 58-60) ทั้งนี้ จูติชัย จุฑาพรรณนาชาติ (2538) ได้วิจัยพบว่า การติดตามงานของผู้บริหารแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเขตอำเภอที่ตั้งของผู้บริหาร ทักษะคติทางการเมืองของข้าราชการกรมการปกครองพบว่า ข้าราชการกรมการปกครองที่รับราชการในพื้นที่ต่างกัน มีทัศนคติทางการเมืองต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่าเขตอำเภอที่ตั้งเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้แบบพฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างกัน จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่นำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

จากการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า เขตอำเภอที่ตั้งมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากพื้นที่ต่างกันย่อมมีความต่างกันทั้งสภาพภูมิศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ชีวิตความเป็นอยู่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิชิต บุตรศรีสวย (2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 จำนวน 174 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ศุภิสรา แพงทอง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ ผลวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นรายปัจจัย ยังพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองปัจจัย

สวส์ดี บรรจงพาส (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครู อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ปีการศึกษา 2545 จำนวน 391 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ มีความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจรายด้าน อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง

พรทิพย์ ไพบูลย์ (2547, หน้า 88) ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูด้านปัจจัยด้าน อยู่ในระดับดีมาก

ศุภกิจ สานุสตัย (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2546 จำนวน 373 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

มาก และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มะลิวัลย์ เฟื่องประ โคน (2548, หน้า 77) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ด้านมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงสุด

งานวิจัยต่างประเทศ

เมเยอร์ (Myers, 2001) ได้ศึกษาเรื่อง อาจารย์คือปัจจัยสำคัญที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู: สำรวจทัศนคติของครูระดับประถมศึกษา ในเรื่องเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ครูมีทัศนคติอย่างไรในเรื่องเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เหตุที่คำถามเช่นนี้ถูกเลือกมาทำการศึกษาเพราะอิทธิพลของอาจารย์ใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในการวิจัยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำงานร่วมกับพวกเขา และเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมในการวิจัยซึ่งไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง เช่น ความคิดและความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของพวกเขา 6 คน ได้รับเลือกเป็นผู้เข้าร่วมในการวิจัย 3 คน คือ กลุ่มที่ให้ข้อมูลด้านความพึงพอใจ โดยทำการสัมภาษณ์ซึ่งแยกทีละ 3 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบของเครสเวลล์ (Creswell) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยมาทำการแปลผลข้อมูลด้วย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพของอาจารย์ใหญ่ มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานของครู และประสิทธิภาพของโรงเรียน เท่ากับที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของครูเช่นกัน และยังสามารถนำไปสู่คำถามมากมายที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครูและอิทธิพลของครูใหญ่

คาร์เดอรอน (Calderon, 1989) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่สอนได้ดีเยี่ยมในทัศนะของนักเรียน เพื่อนครู และผู้บริหารโรงเรียนในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างเลือกจากประชากรในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่สำคัญของครูที่ทำการสอนได้ดีเยี่ยม ผลการศึกษาพบว่า นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นตรงกัน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ดี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครู มีการสอนที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี

แรมเซย์ (Ramsay, 1991, p. 253 อ้างถึงใน มานพ สุขเกษม, 2545, หน้า 2) ได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับสมรรถนะครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของคณะครูผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ใช้หน่วยตัวอย่างการวิจัยมีบรรยากาศแบบเปิด แต่กลุ่มโรงเรียนที่มีครูใหญ่จัดตั้งขึ้นแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันด้านบรรยากาศ การสั่งการแสดงให้เห็นว่าคณะครูในโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ในแง่การสั่งการต่างกันตามแบบการสั่งการ เป็นบรรยากาศที่ครูมุ่งให้เกิดการสั่งการสูง แต่ครูใหญ่เข้าควบคุมพฤติกรรมภายในโรงเรียนโดยส่วนรวมลงไป การสั่งการพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดองค์การและการมอบหมายงานให้ทำแทน เป็นผลมาจากการบริหารโรงเรียนที่สำคัญ เป็นเพราะตัวผู้บริหารเองเป็นตัวจักรในการควบคุม กำกับ ดูแล เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะทำการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ปัญหาต่าง ๆ เกิดจากผู้บริหารโรงเรียน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนมากเกินไป ผู้บริหารไม่ได้รับการศึกษาอบรมก่อนเข้ารับตำแหน่งทำให้ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มีการวางแผนและที่มิการวางแผนก็ไม่ได้นำไปใช้ปฏิบัติ ขาดความรู้ความสามารถ ขาดสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์และไม่เข้าใจกระบวนการบริหาร การบริหารงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

ซุลลิแวน (Sullivan, 1994) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่ การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการจัดองค์การ การวางแผนงานและการพัฒนาตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติในเรื่องการเขียนเพื่อการสื่อสารการใส่ใจต่อภาพลักษณ์ การเป็นตัวแทน ตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่ควรจะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ ในด้านวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า สูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

เวบบอร์ (Webber, 2001) ได้ศึกษาอิทธิพลของความสำคัญและโครงสร้างแรกเริ่มที่แสดงออกของผู้บริหารจากขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่า โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่า ผลการวิจัยพบสิ่งที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การรู้แบบผู้นำผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. แบบผู้นำที่มีการริเริ่มสูงแสดงให้เห็นถึงขวัญกำลังใจของครูที่สูง ส่วนแบบผู้นำที่มีการริเริ่มต่ำแสดงให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจของครูที่ต่ำ

3. ตัวแปรเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ในการสอน และเชื้อชาติของครู ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับขวัญกำลังใจของครู

กรอบแนวคิดในการศึกษาขวัญกำลังใจของครู ผู้วิจัยกำหนดจากแนวคิดของเบนท์ลีย์และเรมเพล (Bentley & Remple, 1970, p. 4 อ้างถึงใน สมถวิล ชูทรัพย์, 2549, หน้า 18-20) แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์ดูร์ สหรัฐอเมริกา เจ้าของเครื่องมือวัดขวัญกำลังใจในการทำงานของครูที่เรียกว่า The purdue teacher opinionnaire ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถในการด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การทำงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ความพอใจในหน้าที่การงานเป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความพึงพอใจในหน้าที่การสอนและความสัมพันธ์กับนักเรียน ครูที่มีขวัญกำลังใจสูงจะรักการสอน รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในงานที่ทำ รู้สึกสนุกสนานกับงานที่ทำและมีความต้องการที่จะยึดอาชีพครูตลอดไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่างครูเป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงาน การยอมรับในคุณธรรม จริยธรรม อิทธิพล ความสนใจ ตลอดจนความสามารถของครู

4. เงินเดือน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ นโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือนครู ความคุ้มค่ากับการทำงาน ความพอใจที่มีต่อเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับครูในสังกัดอื่น ๆ

5. ปริมาณการสอน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่าง ๆ งานด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง

6. หลักสูตร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงปฏิกิริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียน ในด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน และการเตรียมนักเรียนให้เป็นพลเมืองดีของประเทศ

7. สถานภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงการเสาะแสวงหาเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมั่นคง ผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน และการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเข้าใจ และความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริการ เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเปิดอุปกรณ์

10. ภาวะกดดันของสังคม เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสนใจและความคาดหวังของสังคมในส่วนที่เกี่ยวกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพในการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียนจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียนและประเภทของสถานศึกษา ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน แต่ก็มีส่วนหนึ่งให้เห็นว่ามีความแตกต่างกัน แสดงว่าตัวแปรอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการที่ ความรู้ ความสามารถ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ ได้ และถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงาน จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และยังพบอีกว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอีกด้วย ซึ่งเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่เหมาะสมแล้วจะทำให้ครูมีความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ