

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าหนังสือ เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหาร

1.1 ความหมายของคำว่าสมรรถนะ

1.2 แนวคิดหลักการของสมรรถนะ

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

1.5 ความสำคัญของสมรรถนะหลัก

1.6 บทบาทของผู้บริหารในการนำสมรรถนะหลักมาใช้

1.7 สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ

1.8 สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

1.9 สมรรถนะหลักผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ.

1.10 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ ERO (Education review office)

1.11 แนวทางการตรวจสอบ/วัด สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา

2. การรับรู้

2.1 ความหมายของคำว่ารับรู้

2.2 ผลจากการรับรู้

2.3 ความสำคัญของการรับรู้

2.4 กระบวนการย่อยของการรับรู้

2.5 ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้

2.6 การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล

3. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

3.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

- 3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3.3 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3.4 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหาร

1.1 ความหมายของคำว่าสมรรถนะ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้
 คาร์เตอร์ (Carter. 1973 : 121) ให้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ
 แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973 : 1-14) สมรรถนะหรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ แมคเคลแลนด์ ที่กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ

ไอเกนท์ (Aitken. 1995 : Online) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

บอยาสซิด และคนอื่น ๆ (Boyatzis & et.al. 1996 : 25-41) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

วิสเติ้ล (Vitale. 1998 : 10-12) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่างเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

คลาร์ก (Clark. 1999 : Online) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรมจากประสบการณ์หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

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

วรรณารถ แสงมณี (2545 : 94) ให้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง การปฏิบัติความรู้ และค่านิยม

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545 : 51) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

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

วีรุช มาณะศิริรานนท์ (2547 : 94) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง เจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อพัฒนาทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกาย

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

แพรี่ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550 : 45 ; อ้างอิงจาก Parry. 1997. **Evaluating the Impact of Training.**) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

แมคเลน (McLean. 2005 : 57-83) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

สุนิดา พินิจการ (2550 : 4) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของคำว่า Competency ที่จะใช้ในบทนี้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic of attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทาง คือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547 : 77-79) 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์ การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำ

ให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด

1.2 แนวคิดหลักการของสมรรถนะ

โดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง แสดงเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของสมรรถนะ



ภาพประกอบ 2 แสดงแนวคิดหลักการเกี่ยวกับ Competency

ที่มา : Spencer & Spencer. 1993 : 14.

สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตเห็นได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้

และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นบุคคล จำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคล

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งในภาพประกอบ 2 ซึ่งแมคเคลล์แลนด์ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ ทักเกอร์และคอฟสกี (Tucker & Cofsky. 1994 : 37-43) ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็น ได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยมและภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญรับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตาากรุณ ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่มีความต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมาผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอันและพูสตี (Bryant & Poustie. 2001 : Online) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ทำเป็นประจำเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่นำไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate and value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทน หรือเกิดความที่อดทนต่อการปฏิบัติงาน

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

ความสามารถภายในหรือสมรรถนะอาจแบ่งได้ดังนี้

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer. 1993 : 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 สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

ไบแฮมและมอยเออร์ (Byham & Moyer. 1996 : Online) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้ เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร

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

คลาร์ก (Clark, 1999 : Online) กล่าวว่า หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมากจะพบว่าในทุกความหมายมีองค์ประกอบรวมอยู่ 2 ประการ คือ

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

ไบรอันและพอสตี (Bryant & Poustie, 2001 : Online) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2546 : ออนไลน์) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Re-engineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กรวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM : Total quality management) และ Six Sigma เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์ (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 : 1-10) จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย 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 ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547 : 45-59) ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กร มีสมรรถนะประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้านครหลวงกำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรชั้นนำด้านธุรกิจไฟฟ้าในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีนโยบายของท่านผู้ว่าการรวม 8 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การตอบสนองภาครัฐ การบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านระบบจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการดูแลพนักงาน

การเงิน เทคโนโลยีและระบบสื่อสาร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับมีวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้านที่จะต้อง ปลูกฝังให้เกิดในพนักงานการไฟฟ้านครหลวงทุกคน ก็เป็นหนึ่งในเชิงธุรกิจ เป็นมิตรกับประชาชน คุณภาพคน กฟน. ไม่เป็นสอง เป็นเจ้าขององค์กรแน่นเหนียว กลมเกลียวทำงานเป็นทีม และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงและได้รับการเห็นชอบจากผู้ว่าการกำหนดให้พนักงานทุกคน ทุกระดับในการไฟฟ้านครหลวงควรมีขีดความสามารถหลัก 7 ตัว ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ 1) ความใฝ่รู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ 4) การมีจิตสำนึกต่อความคุ้มค่า 5) ความเป็นเลิศในการให้บริการ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

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

กล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดเป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General competency) หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ในทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง คุณลักษณะ

(ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical/ Professional/ Position/ Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีดังนี้

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งทางด้าน การบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะจากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์ พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550 : 50)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่า ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลที่ผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ เพื่อช่วยให้ออกผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมาก จึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์ได้เสนอไว้แล้วยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.5 ความสำคัญของสมรรถนะหลัก

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 : 23-29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะหลักไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร
บุคลากร (Employee)

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะหลักของตนเอง

2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง

3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management division)

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา

3. ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการ

1.6 บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 : 39-45) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้ไว้ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง
2. ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษาฯ หรือคณะทำงานในการกำหนดสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Core & functional competency)
3. ร่วมจัดทำกรเทียบวัดสมรรถนะหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรง ตำแหน่ง (Job competency mapping) ของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประเมินสมรรถนะของตนเองและสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา
5. ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนความก้าวหน้า ฯลฯ
6. ให้ความเห็น ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency development roadmap)
7. สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาดูแล และ ช่วยพัฒนาสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา

1.7 สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ

ได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนซึ่งจำแนกเป็นมาตรฐานต่าง ๆ จำนวน 5 มาตรฐาน ดังนี้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2545 : 14-15)

มาตรฐาน 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. สามารถแสดงความมุ่งมั่นและการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้
2. สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม
3. สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สามารถกำหนดแผนและปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย
5. สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี

1. สามารถให้บริการที่เป็นมิตร
2. สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน
3. สามารถเต็มใจช่วยเหลือ
4. มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ
5. มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร
6. สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

มาตรฐาน 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1. มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
2. รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. นำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน
4. รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและ

สม่ำเสมอ

5. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

มาตรฐาน 4 จริยธรรม

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

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรงร่วมใจ

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

1.8 สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544 : A10-21) สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดจากมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ดังนี้

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

จากมาตรฐานและประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 9 มาตรฐาน ได้จำแนกเป็นความรู้พื้นฐาน สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา
3. การบริหารด้านวิชาการ
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่

5. การบริหารงานบุคคล
6. การบริหารกิจการนักเรียน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ตาราง 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สาระความรู้
และสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานความรู้	สาระความรู้	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา 2. ระบบและกระบวนการบริหาร และการจัดการศึกษายุคใหม่ 3. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา 4. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 5. บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา 2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา 3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา 4. สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม
2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา 2. ระบบและทฤษฎีการวางแผน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา 2. สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

ตาราง 1 (ต่อ)

มาตรฐานความรู้	สาระความรู้	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
	3. การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา 4. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5. การพัฒนานโยบายการศึกษา 6. การประเมินนโยบายการศึกษา	3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม 4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ 5. สามารถติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน
3. การบริหาร ด้านวิชาการ	1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร 3. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น 4. หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ 5. กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา 6. การวางแผน และการประเมินผลการนิเทศการศึกษา 7. ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา 8. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา	1. สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ 2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ตาราง 1 (ต่อ)

มาตรฐานความรู้	สาระความรู้	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
	9. สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย	
4. การบริหารด้าน ธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่	1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ งานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 2. การจัดวางระบบควบคุม ภายใน 3. เทคนิคการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษา	1. สามารถจัดระบบงานสารบรรณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สามารถบริหารจัดการ งบประมาณอย่างถูกต้อง และเป็นระบบ 3. สามารถวางระบบการบริหาร และจัดการทรัพยากรภายใน สถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 4. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทาง กายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการ เรียนรู้
5. การบริหารงานบุคคล	1. หลักการบริหารงาน บุคคล	1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสม กับหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากร ในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. สามารถเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจ สำหรับครูและบุคลากร ในสถานศึกษา

ตาราง 1 (ต่อ)

มาตรฐานความรู้	สาระความรู้	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
		5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
6. การบริหารกิจการนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2. ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน 3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถบริหารจัดการ ให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน 2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน 3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ 4. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
7. การประกันคุณภาพการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา 2. องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา 3. มาตรฐานการศึกษา 4. การประกันคุณภาพภายในและภายนอก 5. บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

ตาราง 1 (ต่อ)

มาตรฐานความรู้	สาระความรู้	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้	1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ 3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. หลักการประชาสัมพันธ์ 2. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	1. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา 2. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน 3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ 4. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม 5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

1.9 สมรรถนะหลักผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545 : 56-61) ได้กำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูงมาตั้งแต่ปี 2543 เพื่อใช้ในการพิจารณาหรือประเมินผู้สมัครเข้ารับ การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม 12 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารคน

1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงาน หรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

1.2 ทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และ จับประเด็นจากการฟัง และการอ่านตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและ โน้มน้าวผู้ฟังและ ผู้อ่านโดย การพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการ สนับสนุน หรือเห็นด้วยชัดเจน

1.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกันบุคคลอื่นที่เอื้อต่อ การทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน การทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การ สนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการ เปลี่ยนแปลง

2.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือและเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของ ผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของ ผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการ ระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติชัดเจนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการ วางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญ เร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและ โอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 รับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็มีความพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลิตผลและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 การบริหารทรัพยากร (Managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ

4.1 การตัดสินใจ (Decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) การระบุกำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจแนวทางการปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมอีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทาง ใหม่ ๆ

4.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์องค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับ องค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

1.10 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานประเมินทางการศึกษา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานประเมินทางการศึกษา (ERO) (2550 : ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ระหว่าง ค.ศ. 2002-2004 ซึ่งเป็นการค้นหาความสามารถภายในที่ ต้องการให้มีในผู้บริหารโรงเรียน (School principal) ประเทศนิวซีแลนด์ เพื่อใช้ในการบริหารบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการประเทศนิวซีแลนด์ ดังนี้

1. การสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (In the recruitment of principals)
2. การแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (In the appointment of principals)
3. การพัฒนาวิชาชีพพนักบริหารการศึกษาและฝึกฝนทักษะการบริหาร (In the professional development and training of principals)
4. หาความต้องการของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (As a focus for aspiring principals)
5. การฝึกอบรมกรรมการการศึกษา (In the training board members)
6. เมื่อมีกรณีการไร้ความสามารถ แบบมุ่งมั่นในการทำงาน (When the issue of in competency has to be addressed)
7. เพื่อชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติและขอบข่ายความรับผิดชอบงานการบริหารโรงเรียนต่อประชาชนที่อยู่นอกวงการศึกษา (To indicate the nature and scope of school principals hip to people outside education) ของประเทศนิวซีแลนด์ ได้สรุปสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมี โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ มีจำนวน 19 สมรรถนะ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ด้านสติปัญญา (Intelligence) ประกอบด้วย

1. การตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมด้านบริษัทยและด้านวัฒนธรรม
2. การคิดเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งประกอบการ
4. การรวบรวม การแก้ไข และการจัดการกับข้อมูล
5. การให้เหตุผล
6. การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
7. การวางแผนและการจัดระเบียบ

กลุ่มที่ 2 ด้านการมุ่งผลลัพธ์ (Results orientation)

8. การมอบงาน

กลุ่มที่ 3 ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)

9. การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาและการเขียน
10. การสร้างสัมพันธภาพ
11. ความเป็นผู้นำ

12. การให้ความสำคัญกับลูกค้า ลูกค้าในที่นี้หมายถึง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

13. การเป็นตัวแทนและผู้ให้สนับสนุน

14. การจัดการกับความขัดแย้ง

กลุ่มที่ 4 ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

15. ความสามารถปรับตัว

16. ความไม่ย่อท้อต่อการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 5 ด้านวิชาชีพ/ด้านเทคนิค (Professional/ technical)

17. ความรู้ในวิชาชีพ

18. วิสัยทัศน์ด้านวิชาชีพและการสะท้อนวิสัยทัศน์

19. การบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น งานบุคคล งานประชาสัมพันธ์ การเงินและสินทรัพย์ รวมทั้งการบริหารความเปลี่ยนแปลงด้วย

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายสำนัก หลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทำให้ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการเลือกแนวคิดของสมรรถนะหลักของ สำนักงานประเมินทางการศึกษา (ERO) (2007 : Online) แต่ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่าง ๆ ในข้อที่มีอยู่นำมาสังเคราะห์รวมกันเพื่อความกระชับในเชิงเนื้อหา และได้นำหัวข้อหลักนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

1.11 แนวทางการตรวจสอบ/วัด สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 : 120-143) ความสามารถภายในของผู้บริหารโรงเรียนประเทศนิวซีแลนด์ มีแนวทางในการประเมินจากพฤติกรรมที่ปรากฏ จากสถานที่ทำงานและพฤติกรรมในสังคมของเขา ด้วยการสังเกตจากตัวชี้วัดต่าง ๆ คือ

1. จิตสำนึกด้านสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Awareness of the environment)

1.1 จิตสำนึกด้านสภาพแวดล้อม (Awareness of the environment) ตรวจสอบจากสภาพของจิตสำนึกในการทำงานต่าง ๆ คือ

1.1.1 สภาพจิตสำนึกด้านการศึกษาและปัญหาสังคม

1.1.2 สภาพนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

1.1.3 จิตสำนึกต่อชุมชนและท้องถิ่น

1.1.4 จิตสำนึกต่อความต้องการของผู้อื่น

1.1.5 จิตสำนึกในความเสมอภาคต่อทุกระดับโรงเรียน

1.1.6 จิตสำนึกต่อปัญหาความสัมพันธ์กับกลุ่มชาติพันธุ์อื่น และเพศอื่น

1.1.7 จิตสำนึกต่อวัฒนธรรมในโรงเรียน

1.1.8 จิตสำนึกต่อความรู้ในนโยบายของโรงเรียน

1.1.9 จิตสำนึกต่อความรู้ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

1.2 จิตสำนึกต่อวัฒนธรรม (Cultural awareness) จิตสำนึกใน 2 วัฒนธรรมและหลายวัฒนธรรมที่ต้องระมัดระวังปรากฏจากสิ่งต่อไปนี้

1.2.1 ยอมรับความต้องการและจุดมุ่งหมายสูงสุดของชนเผ่าเมารี (Maori)

1.2.2 แสดงให้เห็นจิตสำนึกในความแตกต่างของลูกค้า และอะไรที่เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

1.2.3 ยอมรับและระวังในลูกค้าอื่น ๆ

1.2.4 ไม่คาดหวังผู้อื่นให้ทำงานที่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเขา

1.2.5 ชื่นชมในความแตกต่าง

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ความสามารถทางพฤติกรรมที่กว้างและยาวนานมองต่อไปนี้ คือ แนวทางการตรวจสอบความสามารถภายใน

2.1 ช่วยพัฒนาและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในอนาคต

2.2 ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันวิสัยทัศน์

2.3 อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของความสำเร็จของวิสัยทัศน์

2.4 มีความใส่ใจในการตั้งงาน

2.5 มองไกลและมองกว้าง

2.6 พัฒนายุทธศาสตร์เพื่ออนาคต

2.7 คิดทะลุอนาคตเชื่อมโยงกับการทำงาน

การมองแบบธุรกิจ (Entrepreneurial focus) ความสามารถในการอธิบายจุดประสงค์ซึ่งจะปรับปรุงสภาพการณ์ต่าง ๆ ตรวจสอบพฤติกรรมและการแสดงให้เห็นความสามารถภายในจากสิ่งต่อไปนี้

1. มีการระมัดระวังในวัตถุประสงค์

2. มีประสาทสัมผัสและมีความรู้สึกเร็วต่อสัญญาณของชุมชน
3. มีการเปิดสู่การพัฒนาอย่างเป็นเครือข่ายกับโรงเรียนภายนอก
4. สร้างภาพพจน์โรงเรียนให้สูงขึ้น
5. พัฒนาวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างสรรค์รายได้
6. ระมัดระวังในการบริหารความเสี่ยง

การรวบรวมการเรียกใช้และการบริหารข้อมูล (Gathering retrieving and managing information) ความสามารถด้านนี้ค้นหาในการเก็บข้อมูลจากพฤติกรรมความสามารถที่เห็นต่อไปนี

1. มีข้อมูลระบบเปิดและใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ
2. ใช้ตอบคำถาม
3. ค้นคว้างานสำคัญได้โดยเร็ว
4. สนองตอบความต้องการของหลายฝ่าย
5. รวบรวมข้อมูลที่เป็นไปได้มากพอกับงาน
6. ค้นหาความร่วมมือและเบื้องหลังของข้อมูลข่าวสาร
7. สรุปข้อมูลข่าวสาร
8. กระจายข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมสู่ผู้ที่ต้องการข้อมูลข่าวสาร
9. หาทางใช้เพื่อประโยชน์ของนักเรียน

ความมีเหตุผล (Reasoning) ความสามารถด้านนี้ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ และเข้าใจในสถานการณ์ ปัญหา พฤติกรรมตัวอย่างที่จะตรวจสอบ คือ การประเมินคุณค่าข้อมูลข่าวสาร และคิดอย่างทะลุปรุโปร่ง

1. อภิปรายและให้ความสำคัญในประเด็นหลัก ๆ
2. ระบุและให้ความสำคัญกับกรณีปัญหาหลัก ๆ
3. ไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง และปราศจากอคติ
4. ให้ความสำคัญในระทุ่ถามความเห็นด้านต่าง ๆ
5. สามารถจำแนกแยกแยะระหว่างข้อเท็จจริงและข่าวลือ
6. พิจารณาทั้งรายละเอียดและเนื้อหาของงาน

ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and decision making)

1. รู้ว่าจะรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างไร
2. รู้ว่าจะตัดสินใจเร็วและช้า
3. รู้ว่าจะอะไรสำคัญและไม่สำคัญ
4. ทำการตัดสินใจเรื่องยุ่งยากหลังจากการพิจารณาโดยรอบคอบ
5. มีเหตุผลในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ
6. บอกให้ทุกคนทราบว่าผลการตัดสินใจจะเกิดอะไรขึ้น
7. สนับสนุนการตัดสินใจเพื่อสังคมโดยรวม
8. ทบทวนการตัดสินใจให้รอบคอบ เมื่อมีหลักฐานแสดงว่าเกิดปัญหาในการตัดสินใจ

การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and organizing)

1. ความสามารถในการวางแผนและการจัดองค์การด้านเวลา และความสำเร็จของ
2. งานตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบพฤติกรรมที่เห็นได้จากสิ่งต่อไปนี้
3. มีการคาดการณ์ว่าจะอะไรคือความต้องการ
4. คิดล่วงหน้า
5. มีการประเมินผลในสิ่งที่ทำแล้ว
6. จัดสรรเวลาและทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ
7. จัดลำดับความสำคัญของงาน

การส่งมอบ (Delivering) การคาดการณ์วัตถุประสงค์และการนำไปสู่ความสำเร็จใน
วัตถุประสงค์ที่กำหนด ตรวจสอบจากพฤติกรรมดังนี้

1. เริ่มทำทุกสิ่งที่สำคัญ
2. ทำตามนโยบายและความเห็นร่วม
3. ทำงานตามเวลาที่ตกลงไว้
4. มีเส้นตายในการทำงาน
5. ทำงานอย่างเป็นระบบ
6. ทำการตอบสนองความต้องการ
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดความสำเร็จได้

การพูดและการเขียนสื่อสาร (Oral and written effectively so that others will understand) ความสามารถในการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพและอื่น ๆ จะสามารถตรวจสอบพฤติกรรม การปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. เขียนได้ชัดเจนและกระชับ
2. พูดได้ชัดเจนและกระชับ
3. ทราบว่าเขียนกับใคร พูดกับใคร
4. นำเสนอสั้น ละเอียด และมีข้อมูลประกอบ
5. คลยพินิจว่าผู้รับข่าวสารต้องการรู้อะไร
6. มีรูปแบบในการนำเสนอ
7. ตอบคำถามตามหลักการนำเสนอ
8. จัดหาข้อมูลที่สมดุลในการนำเสนอ

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์และการดูแลรักษา ความสามารถในการตั้งมั่น สร้างและดูแลรักษา มนุษย์สัมพันธ์ สามารถตรวจสอบจากพฤติกรรมที่ปรากฏในความสามารถภายใน ดังนี้

1. พัฒนาด้วยโรงเรียน ด้วยจิตวิญญาณ และบรรยากาศทางบวก
2. แสดงให้เห็นถึงทักษะและความพึงพอใจที่ได้ติดต่อกับประชาชน
3. สร้างข้อตกลงและดูแลรักษาข้อตกลงเหล่านั้น
4. ดูแลรักษาในการทำตามคำปรึกษา
5. แสดงความสนใจในสิ่งต่าง ๆ
6. ติดต่อกับคนทุกระดับ
7. สัมพันธ์กับประชาชนในระดับต่ำจนถึงระดับสูง
8. ค้นหาข้อมูลย้อนกลับ พูดเชิญชวน ให้คำปรึกษาพูดสิ่งที่จะทำ
9. ให้การสนับสนุนผู้อื่น
10. มีการสมัครใจเปิดรับฟังความเห็นประชาชน
11. ทราบว่าอะไรควรพูดและอะไรไม่ควรพูด

ภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถภายใต้บทบาทผู้นำ ตัวอย่างพฤติกรรมที่พิสูจน์ได้

คือ

1. ทำหน้าที่นำ
2. หาจุดร่วม
3. รู้จุดยืนตรงไหน
4. มีความอ่อนไหวในปัญหาที่มองเห็น
5. ทราบอะไรจุดใจคน
6. ทราบหลักการที่เป็นรูปแบบเพื่อประชาชน
7. ตั้งความหวังเพื่อคนอื่น
8. มีรูปแบบพฤติกรรมความคาดหวังของผู้อื่น
9. ทำตนเองได้เหมาะสมตามเวลา
10. ทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ได้
11. นำรูปแบบการมีส่วนร่วมมาใช้

การปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศ (Client orientation) ความสามารถที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการสร้างบรรยากาศพฤติกรรมที่เห็นได้ คือ

1. การปรับตัวเข้าหาประชาชน
2. ให้ความช่วยเหลือ มีจิตใจเสียสละต่อประชาชน
3. การรักษาเครือข่ายการทำงานพร้อมด้วยพบปะเครือข่ายเสมอ
4. มีการสนองตอบต่อบรรยากาศความต้องการ และข้อเรียกร้องต่าง ๆ

การนำเสนอและการตอบคำถาม (Representation and advocacy) ความสามารถในการนำเสนอและการนำเสนอกรณีเชิญชวนผู้อื่นที่สร้างให้เกิดความนับถือ ความน่าเชื่อถือ และความสำเร็จของวัตถุประสงค์ พฤติกรรมปรากฏในสิ่งต่อไปนี้

1. เข้าใจสภาพของตนเอง และเข้าใจในจุดยืนตนเอง
2. นำเสนอภาพที่เป็นบวกของสถานศึกษา
3. มีความสามารถสื่อสารวัตถุประสงค์การศึกษา
4. เป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์พริบตีในการเจรจาติดต่อ
5. แสดงความภาคภูมิใจในสถานศึกษา
6. สามารถขายแนวคิดที่ไม่เป็นรูปธรรม

7. เป็นผู้นำในการอธิบายความ
8. มีความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ
9. สามารถอธิบายผลตอบแทนและเหตุผลต่าง ๆ

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) ความสามารถในการทำให้ความเครียดที่เกิดขึ้นลดน้อยลง และการรับมือปัญหาต่าง ๆ ตัวอย่างพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้จากความสามารถด้านนี้ คือ

1. รู้ว่าสภาพใดเป็นที่ยอมรับ สภาพใดไม่เป็นที่ยอมรับ
2. เข้าแทรกแซงถ้าเห็นหรือเมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม
3. มีการจัดการให้เกิดความยุติธรรม
4. มีความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใด
5. ทำความต้องการให้ชัดเจน
6. แสดงความเข้าใจที่ชัดเจนในการตัดสินใจที่เป็นกลาง
7. เข้าใจว่าอะไรคือกฎที่สามารถนำมาประยุกต์ให้เกิดความมั่นใจ
8. ชี้นำแรงกดดันจากภายนอก
9. ทำให้คนเจ็บสงบลง
10. ทำการต่อรองเพื่อให้แก้ปัญหาสำเร็จ
11. ทำงานให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน
12. ประนีประนอมในเรื่องสำคัญ ๆ
13. ทำให้ทุก ๆ คนจับเคลื่อน
14. มองที่ปัญหาที่มีการแนะนำไว้
15. ระบุว่าใครทำอะไรในการแก้ปัญหา
16. สามารถอำนวยความสะดวกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแก่เพื่อนำริ

(ชนกลุ่มน้อย)

17. ทราบว่าเมื่อไรจะให้มีส่วนช่วยจากข้างนอก

การปรับตัว (Adaptability) พฤติกรรมความสามารถในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ปรากฏจากสิ่งต่อไปนี้

1. หยุดอะไร ๆ ที่ทำกันด่วน ๆ
2. ปรับปรุงตารางงานสม่ำเสมอแต่มีใช้ทำเฉพาะหน้าจนเคยชิน
3. จัดการด้วยคำว่า "ที่นี่เดี๋ยวนี้"
4. มีความสามารถในการทำงานโดยมีมือ
5. แสดงมุมมองในการเปลี่ยนแปลงคนและความคิด
6. อ่านอย่างกว้างขวางและรวบรวมเรียบเรียงสาระความรู้ที่กว้างขวางนั้นเป็นประเด็น

เพื่อใช้ในสถานศึกษา

7. สงวนความรู้สึกที่ตกลงบนชั้นไว้ได้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
ความยืดหยุ่น (Resilience) ความสามารถทนได้ต่อสิ่งไม่ดีที่ย้อนกลับมาดูพฤติกรรมที่

ปรากฏได้ ดังนี้

1. มองโลกในแง่ดี (Maintains an optimistic approach)
2. ไม่ปล่อยความรู้สึกอะไรออกมาง่าย ๆ
3. แสดงให้เขารู้ว่าเขาเป็นใครและมีจุดแข็งอะไร
4. แสดงให้เห็นวุฒิภาวะ
5. แสดงความมั่นใจใจตัวเองพร้อมด้วยความอ่อนน้อมอย่างเหมาะสม

ความรู้ในวิชาชีพ (Professional knowledge)

1. ความเป็นมืออาชีพในปัจจุบันเป็นฐานสำคัญในการก่อให้เกิดบทบาท ดูจาก
2. ภาวะผู้นำด้านหลักสูตร การพัฒนา การส่งมอบ การติดตาม และประเมินผล
3. ผลกระทบการศึกษาของท้องถิ่น ของประเทศ และนานาชาติ
4. ข้อกำหนดหรือความจำเป็นทางกฎหมาย
5. บทบาทของสมาชิกในคณะกรรมการผู้รับผิดชอบผลการศึกษา
6. ทฤษฎีการสอนและการเรียนรู้
7. เทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ความเสมอภาคทางการศึกษา
9. กระบวนการทบทวนการประเมินตนเอง
10. พัฒนาการของนักเรียน

11. ความสัมพันธ์กับข้อตกลงที่กำหนด

วิสัยทัศน์ในวิชาชีพและการตอบสนอง (Professional vision and reflection) ความสามารถซึ่งช่วยให้มุมมองการเป็นมืออาชีพในผลงานที่ทำและระมัดระวังในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกรณีดังกล่าว พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. แสดงออกได้อย่างเข้าใจว่าสถานศึกษามีเพื่ออะไร
2. พุถึงวิสัยทัศน์ทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน
3. สนับสนุนชุมชนมืออาชีพอย่างกว้างขวาง
4. มีกลุ่มปรัชญาทางการศึกษา

การบริหาร (Management)

1. การบริหารการเงิน (Financial management) ความสามารถทางการเงินสถานศึกษา พฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็น ได้แก่

- 1.1 มีความรู้ในระบบการเงินที่เหมาะสม
- 1.2 มีความรู้ในรอบเวลาทางการเงิน (Terms) เหมาะสม
- 1.3 รักษาเอกสารการเบิก (Close check) กับเรื่องทางการเงิน
- 1.4 จัดลำดับการอนุมัติเงินตามความจำเป็นก่อน-หลัง
- 1.5 รับผิดชอบต่อเงินส่งผลสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก และวัตถุประสงค์ สามารถ

ที่จะเป็นตัวแทนในการขับเคลื่อนกลไกการบริหารการเงิน

- 1.6 ทำงานตามกรอบงบประมาณ
- 1.7 รายงานอย่างสม่ำเสมอถึงความก้าวหน้าตามงบประมาณ

2. การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) ความสามารถในการบริหารการสร้างภูมิหลัง และการสร้างสินทรัพย์อื่น ๆ ของสถานศึกษา พฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็น ได้แก่

- 2.1 มีความรอบรู้ในระบบการบริหารทรัพย์สินอย่างเหมาะสม
- 2.2 มีความรอบรู้ในรอบการบริหารทรัพย์สินอย่างเหมาะสม
- 2.3 มีความรอบรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ต้องสร้างความปลอดภัย สุขภาพ การเรียนรู้

สภาพแวดล้อมสำหรับนักเรียน

- 2.4 รับผิดชอบต่อแผนที่ถูกถอนออกไปแล้วจะถูกปรับปรุง

2.5 ตรวจสอบแผนพัฒนาทรัพยากรสิ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.6 รายงานผลความก้าวหน้าของแผนพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทั้งระยะสั้นและระยะ

ยาว

2.7 วางแผนเพื่อการพัฒนาสินทรัพย์ในอนาคต

3. การบริหารทีมงาน (Staff management) ความสามารถในการบริหารทีมงาน ตรวจสอบได้จากพฤติกรรมความสามารถที่มองเห็นต่อไปนี้

3.1 เป็นการอยู่เบื้องหลังการทำงาน

3.2 ยอมรับว่าอะไรใช้ตัวแทนไม่ได้

3.3 ยอมรับการแข่งขันที่มีวัตถุประสงค์ เข้าใจผลการแข่งขัน และพัฒนา

3.4 พื้นฐานเพื่อการร่วมตัดสินใจ

3.5 ทำให้ทีมงานทราบว่าเขาจะได้รับการสนับสนุน ถ้าเป็นเรื่องสำคัญ

3.6 ยกย่องต่อสาธารณะ ดำเนินการส่วนตัวโดยเฉพาะ

3.7 มีความรับผิดชอบ

3.8 จูงใจ สนับสนุน หว่านล้อม (Motivates encourages cajoles)

3.9 ทราบว่าเมื่อใดควรยืนหยัดและเมื่อใดควรระงับ (To persist, to desist)

3.10 สนับสนุนและมอบอำนาจอย่างเหมาะสมกับวิชาชีพเพื่อพัฒนาทีมงาน

3.11 ประเมินหรือจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

3.12 ตั้งวัตถุประสงค์ที่ทำได้จริงสำหรับทีมงาน

4. การบริหารผลสำเร็จของการศึกษาความสามารถในการบริหารงานการปฏิบัติของนักเรียน ตลอดจนผลอื่น ๆ ตรวจสอบได้จากพฤติกรรมที่มองเห็นจากสิ่งต่อไปนี้

4.1 ความรู้ในหลักสูตรและวัตถุประสงค์การเรียนรู้

4.2 ให้ความสนใจ สนับสนุนความก้าวหน้า และความสำเร็จของนักเรียน

4.3 ยอมรับอย่างเปิดเผยในความแตกต่างของสัมฤทธิ์ผลของบุคคล และกลุ่ม

4.4 ประเมินค่าข่าวสารความสำเร็จของผู้เรียน

4.5 วิเคราะห์ขีดความสามารถในการเรียนและ การทำงานของนักเรียนเพื่อปรับปรุง

การเรียนการสอนให้เหมาะสม

4.6 ประเมินคุณค่าแผนและการนำแผนสู่การปฏิบัติด้านหลักสูตรและแผนการเรียน

4.7 ประกันว่าครูได้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการเรียนให้เป็นปัจจุบัน

5. การสนับสนุนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มการบริการการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมต่อไปนี้

- 5.1 สามารถกำหนดองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา
- 5.2 สนับสนุนการปรับปรุงไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- 5.3 รับมือได้กับการเปลี่ยนแปลง
- 5.4 เส้นทางที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 5.5 สนับสนุนให้มีเสถียรภาพระหว่างการเปลี่ยนแปลง

6. การสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณะ (Managing public relation) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับภายนอกสถานศึกษา สังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็น ดังนี้

- 6.1 ค้นหาโอกาสประชาสัมพันธ์สถานศึกษา
- 6.2 เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายท้องถิ่นและชุมชน
- 6.3 ใช้ชุมชนสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพ
- 6.4 ใช้สื่อในการนำเสนอกรณีต่าง ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดของ สำนักงานประเมินทางการศึกษา (ERO) นำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยในส่วนของตัวแปรอิสระ ในข้างต้นด้วยเหตุที่จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยในครั้งนี้ในเรื่องสมรรถนะหลักยังไม่มีใครนำแนวคิดทฤษฎีของ สำนักงานประเมินทางการศึกษา มาใช้เป็นกรอบแนวคิดและอ้างอิงเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของสำนักงานประเมินทางการศึกษา ศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้อาจจะมีผู้ที่เคยศึกษาเรื่องสมรรถนะแต่เรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่เคยมีใครศึกษามาก่อน

2. การรับรู้

2.1 ความหมายของคำว่า การรับรู้

ในส่วนนี้ขอเสนอการรับรู้ในหัวข้อ ความหมายของการรับรู้ ความสำคัญของการรับรู้ กระบวนการย่อยของการรับรู้ ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้ การรับรู้เกี่ยวกับบุคคลและการรับรู้

เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการวัดแบบภาวะผู้นำโดยการรับรู้ของผู้ใช้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดต่อไป

คำว่า “การรับรู้” (Perception) มีผู้ให้นิยามไว้ต่าง ๆ กันมากมาย ดังนี้

จำเนียร ช่วงโชติ (2520 : 2) ได้กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การสัมผัส ที่มีความหมาย (Sensation) การรับรู้เป็นการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่รับออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย

วินิจ เกตุขำ (2535 : 7) กล่าวถึง การรับรู้ว่าหมายถึง การที่บุคคลมองเห็นสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น โดยอาศัยค่านิยม ความเชื่อและความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เป็นการรับรู้ความจริงตามสภาพที่เห็นและการรับรู้ความจริงตามความคิดของผู้มอง

บุญศิริ สุวรรณเพ็ชร (Boonsiri Suwannapet. 1995 : 360) ให้ความหมายของคำว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่สมองรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมจากอวัยวะรับความรู้สึก และสมองจะ

โมเวนและไมเนอร์ (Mowen & Minor. 1998 : 63) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเปิดรับต่อข้อมูลข่าวสาร ตั้งใจรับข้อมูลนั้นและทำความเข้าใจความหมาย” และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในขั้นเปิดรับ (Exposure stage) ผู้บริโภคจะรับข้อมูลโดยผ่านทางประสาทสัมผัสในขั้นตั้งใจรับ (Attention stage) ผู้บริโภคจะแบ่งปันความสนใจมาสู่สิ่งเร้านั้น และขั้นสุดท้าย คือ ขั้นเข้าใจความหมาย (Comprehension stage) ผู้บริโภคจะจัดองค์ประกอบข้อมูลและแปลความหมายออกมาเพื่อให้เข้าใจ

ซีคูเลอร์ (Sekuler. 1998 : 1) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง “การเชื่อมโยงครั้งสุดท้ายในห่วงโซ่ของความสัมพันธ์ของเหตุการณ์” นอกจากนี้ยังกล่าวถึงแนวทางการกระทำของบุคคลว่าเป็นผลมาจากการรับรู้ของบุคคลนั้น

ร็อบบินส์ (Robbins. 1998 : 90) กล่าวว่า การรับรู้หมายถึงขบวนการซึ่งแต่ละบุคคลจัดระบบและแปลความจากความรู้สึกประทับใจ ส่งผลให้สภาวะแวดล้อมนั้นมีความหมาย

แม็กอีแวน (McEwan. 1998 : 84) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริโภคเลือกรับจัดองค์ประกอบและแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ ออกมาเพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้” และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สิ่งเร้าจะมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการรับรู้มากขึ้นหากสิ่งเร้าเหล่านั้นมีลักษณะดังนี้ คือ

1. สอดคล้องกับประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้บริโภค
2. สอดคล้องกับความเชื่อในปัจจุบันของผู้บริโภคต่อตราสินค้า
3. ไม่มีความสลับซับซ้อนมากเกินไป
4. เชื่อถือได้

5. มีความสัมพันธ์กับความจำเป็นหรือความต้องการในปัจจุบัน

6. ไม่ก่อให้เกิดความกลัวและความกังวลใจมากเกินไป

แม็กอีแวน กล่าวเสริมว่า ผู้บริโภคเลือกเปิดรับต่อสิ่งเร้า และเลือกการรับรู้โฆษณาที่สอดคล้องสนับสนุนกับความเชื่อและประสบการณ์เดิมของผู้บริโภค จะได้รับความสนใจและจดจำมากเป็นพิเศษและมีแนวโน้มก่อนข้างมากที่จะไม่ให้ความสนใจต่อโฆษณาที่ขัดแย้งกับประสบการณ์ และความเชื่อเดิมของเขามืออยู่กับผลิตภัณฑ์ตรา นั้น และเหตุผลสำคัญที่ผู้บริโภคเลือกรับรู้สิ่งเร้า ไม่รับรู้สิ่งเร้าที่เข้ามากระทบทุกอย่าง ก็เพราะว่าผู้บริโภคพยายามที่จะรักษา “สภาวะสมดุลทางจิตวิทยา” (Psychological equilibrium) ของเขาให้เป็นปกติมันเอง นั่นคือสภาวะที่ไม่ต้องรับข้อมูลที่มีความขัดแย้ง (Conflict information) และจะหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ตรงกันข้ามกับความคิดของตน

กรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 47) กล่าวว่า การรับรู้คือ “กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวมและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็นหรือได้ยินหรือรู้สึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะให้ทุกคนมองสิ่งเดียวกันแล้วคิดและเข้าใจไปในทางเดียวกันย่อมเป็นไปได้”

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 81) ให้ความหมายว่า การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล หมายถึง การรวบรวมคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลจนกลายเป็นภาพที่เรารับรู้ โดยที่บุคลิกภาพของผู้รับรู้อาจจะเข้ามามีส่วนกำหนดเจตคติและพฤติกรรมหลังการรับรู้

กัลยา อรรถวิเวก (2544 : 37-43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การรับรู้” หมายถึง กระบวนการที่สมองแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสโดยอาศัยจากประสบการณ์เดิมมาช่วยในการแปลความหมาย ดังนั้นการรับรู้จึงเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้า อวัยวะรับสัมผัสและการแปลความหมาย

เฮลลิงเจด (Hellriegle. 2001 : 76-77) กล่าวว่า การรับรู้เกี่ยวกับบุคคลเป็นขบวนการที่บุคคลเลือกและจัดระบบของคุณลักษณะของบุคคลอื่น ทำให้ผู้รับรู้เกิดประสบการณ์ที่มีความหมาย

เศศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544 : 33) สรุปความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง “การได้ยิน การมองเห็นภาพ การได้กลิ่น การได้สัมผัส จากอวัยวะรับสัมผัสเป็นตัวผ่าน ก่อให้เกิดการตอบสนองอาจจะเป็นด้านการกระทำ ทำให้เกิดความนึกคิดและแปลความหมายออกมาเป็นคุณค่าตามสิ่งที่เรานั้น”

รังรอง งามศิริ (2545 : ออนไลน์) ให้ความหมาย การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายจากการรับสัมผัส

สันติชัย นำจิตรชื่น (2545 : ออนไลน์) กล่าวว่า การรับรู้ คือ ขบวนการที่เกี่ยวข้องกับ ขั้นตอนการเลือกสิ่งเร้า (Selection) การประมวลสิ่งเร้า (Organization) และการแปลผลตีความสิ่งเร้า (Interpretation)

อารักษ์ อินทร์พยุง (2546 : 42) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการแปลความหมาย ที่คนเราได้รับประสบการณ์จากสิ่งต่าง ๆ โดยการสัมผัส การรับรู้จึงมีการใช้ประสบการณ์เดิมมา ช่วยในการแปลความหมายของสิ่งนั้นออกมาเป็นความรู้และความเข้าใจ

รัชนี นพเกตุ (2549 : 1) ได้กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง ขบวนการประมวลและตีความ ข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราโดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึกใช้วัตถุสิบเหล่านี้เพื่อช่วยให้อินทรีย์ แปลความหมายของสิ่งแวดล้อม การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งสิ่งมีชีวิตเลือก จัดระบบ และแปล ข้อมูลที่ได้รับมา

กล่าวโดยสรุป การรับรู้ หมายถึง การยืนยันว่ารู้ รู้สึก รับว่ารู้จากการสัมผัสสิ่งเร้าต่าง ๆ ทำให้เกิดการตอบสนองออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ และสามารถที่จะเลือกจดจำเอาไว้ได้ การส่ง สิ่งเร้า เช่น การโฆษณาออกไป จึงต้องโดดเด่น ชัดเจน และง่าย จึงจะทำให้ผู้บริโภคมีปฏิกิริยา ตอบสนองไปในทางที่ประสงค์

2.2 ผลจากการรับรู้

มนุษย์ไม่ได้รับรู้เฉพาะสิ่งแวดล้อมรอบตัวเท่านั้น แต่ยังมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอีกด้วย โยธิน ศันสนยุทธ และคณะ (2533 : 49) กล่าวว่า ใ้ว่า การรับรู้ที่บุคคลมีต่อตนเองเรียกว่าตนมี ความสามารถเพียงไร เป็นคนดีหรือไม่ ผู้ที่ประสบความสำเร็จหนึ่งที่กระทำได้รับชมหรือการยกย่อง จากคนอื่น ๆ หรือได้รับการปฏิบัติการพ่อแม่หรือบุคคลอื่นด้วยความรัก ความเอาใจใส่บุคคลนั้น ย่อมเกิดการรับรู้ที่ดีต่อตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจในตนเอง ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลประสบความล้มเหลวในสิ่งที่กระทำ ได้รับการตำหนิค่าจากผู้อื่น บุคคลนั้นจะเกิด ความรู้สึกต่ำต้อย เห็นว่าตนเองเป็นคนที่สังคมไม่ยอมรับหรือเป็นคนที่ไม่มีความสามารถ มีการ รับรู้ในแง่ลบเกี่ยวกับตนเอง มีปมด้อย และไม่เชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นในการบริหารคนใน หน่วยงาน ผู้ใหญ่ไม่ควรแสดงท่าทีรังเกียจหรือใช้อารมณ์ค่าหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่รุนแรง เมื่อกระทำผิด และถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำความดีหรือแสดงความสามารถผู้ใหญ่ควรชมเชย เพื่อให้เกิดการรับรู้ในทางบวกเกี่ยวกับตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองตามมา

2.3 ความสำคัญของการรับรู้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 61-62) ได้กล่าวว่าบุคคลจะรับรู้ในสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวคือ บุคคลจะรับรู้ต่างกันด้วยปัจจัย สำคัญคือ

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

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

รัจรี นพเกตุ (2540 : 4) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ไว้ ดังนี้

1. การรับรู้จะต้องเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการเกิดพฤติกรรมขึ้น ยิ่งพฤติกรรมยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นเท่าไร การรับรู้ก็ยิ่งสำคัญมากขึ้นเพียงนั้น

2. การรับรู้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในชีวิตประจำวันตลอดจนปฏิบัติการทาง สังคม

3. มโนทัศน์ทางจิตวิทยาการรับรู้สามารถนำไปวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคม

روبบินส์ (Robbins. 1998 : 90) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเป็นจริงที่สิ่งนั้น ๆ เป็นอยู่

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 70-73) กล่าวถึง บทบาทของการรับรู้ว่าการรับรู้มีบทบาทอันสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เมื่อองค์กรให้ข่าวสารแก่สมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะเกิดการรับรู้ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำต่อไป การรับรู้ของสมาชิกที่ตรงกับความคาดหวังขององค์กรจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในองค์กร ส่วนการรับรู้ของสมาชิกที่ไม่ตรงกับความคาดหวังขององค์กรอาจนำมาสู่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

โบเวนและซุสเตอร์ (1986 : 138) กล่าวถึง การวัดความจริงในองค์กรจากการรับรู้ว่าความเป็นจริงในองค์กร สามารถวัดได้ 2 รูปแบบ คือ แบบแรกความจริงที่เป็นรูปธรรม วัดโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นหลักฐาน เช่น การลงทะเบียนภาระทางการสอน เป็นต้น ส่วนแบบที่สองความจริงในองค์กรที่ไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานจากการรับรู้

การรับรู้มีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2.4 กระบวนการย่อยของการรับรู้

การรับรู้ประกอบด้วยกระบวนการย่อยหลายประการ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของกระบวนการย่อยของการรับรู้ไว้ ดังนี้

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

1. สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สิ่งเร้า หรือสถานการณ์ สิ่งเร้า คือ การเร้าทางประสาทสัมผัส ส่วนสถานการณ์ เช่น สถานที่ทำงาน ภูมิอากาศสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เป็นต้น การรับรู้อาจไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าไม่มีสิ่งเร้าหรือเกิดสถานการณ์มากระทบตัวบุคคล

2. การเผชิญหน้า การรับรู้ของบุคคลเริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้ เผชิญหน้ากับสิ่งเร้าทางกายภาพ หรือสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ การรับรู้ในสิ่งเร้าทางกายภาพของบุคคลนั้น จะเป็นไปได้มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับตัวกรองความรู้สึกของบุคคลนั้น

3. การคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่บุคคลเลือกให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกตามทักษะของบุคคลนั้น หลังจากที่ผ่านขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าและสถานการณ์การรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว

4. การจัดระเบียบ เป็นการจัดระเบียบของการรับรู้เพื่อปูทางให้เกิดขึ้นต่อไป

5. การตีความ เป็นขั้นตอนการของการตีความในสิ่งที่รับเข้ามาในตัวบุคคลและได้จัดระเบียบไว้แล้ว การตีความเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ลักษณะของสิ่งเร้าและลักษณะส่วนส่วนตัวของบุคคลผู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ

สรุปได้ว่า การรับรู้มีกระบวนการย่อยที่ต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนเริ่มตั้งแต่สภาพแวดล้อมภายนอก การเผชิญหน้า การคัดเลือก การจัดระเบียบ และการตีความ

2.5 ปัจจัยของการเลือกที่จะรับรู้

บุคคลจะรับรู้ในสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวคือ บุคคลจะรับรู้ต่างกันด้วยปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจัยความสนใจจากภายนอกและปัจจัยความสนใจจากภายใน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 61)

1. ปัจจัยความสนใจจากภายนอก ปัจจัยความสนใจจากภายนอก หมายถึงลักษณะบางอย่างของสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ เช่น ความเข้มของสี ขนาด การกระทำซ้ำ ๆ กันจะเรียกความสนใจได้ดีกว่าการกระทำเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

2. ปัจจัยความสนใจจากภายใน ปัจจัยความสนใจจากภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในตัวบุคคลนั้น ได้แก่ การสนใจ การเรียนรู้ และบุคลิกภาพ

2.6 การรับรู้เกี่ยวกับบุคคล

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

1. คุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ เป็นองค์ประกอบแรกของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งที่มีอยู่ หมายถึง ลักษณะที่เป็นจริงของสิ่งที่มีอยู่นั้น ๆ สิ่งดังกล่าวนอกจากหมายถึงวัตถุทางกายภาพแล้ว

ยังหมายถึงการรับรู้ต่อบุคคลและสิ่งที้อยู่ข้างเป็นนามธรรม เช่น งานและองค์การ เมื่อวัตถุแห่งการรับรู้มีความเป็นนามธรรมหรือมีความไม่ชัดเจนมากขึ้น คุณลักษณะทางกายภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนเราต่อวัตถุก็จะน้อยลง และการรับรู้ของคนเราที่มีต่อวัตถุก็จะได้รับอิทธิพลจากความคล้ายกันกับวัตถุอื่นคุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะของสถานการณ์

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

3. คุณลักษณะของสถานการณ์ องค์ประกอบของสถานการณ์จะมีอิทธิพลต่อธรรมชาติและความแน่นอนของการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความเครียดและเวลา เมื่อบุคคลได้อยู่ภายใต้ความเครียดสูงบุคคลนั้นมักจะไม่ได้รับทราบข่าวสาร ความคงอยู่ของความเครียดจะขัดขวางสมรรถนะของบุคคลต่อการจัดกระทำและการรับรู้ข่าวสารที่เขาอาจจะได้รับ ซึ่งความเครียดที่ขัดขวางการรับรู้จะเป็นผลมาจากการกำหนดเส้นตาย ความกดดันของเวลา วิกฤติการณ์และสิ่งที้อยู่คล้ายคลึงกัน

นอกจากนี้ กรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 55-56) ได้กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลในองค์กรว่า บุคคลโดยเฉพาะบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันหลายเรื่อง เช่น อายุ เพศ การศึกษา ความเชื่อ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกันและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับคนจะการตัดสินใจกระทำต่าง ๆ ของคน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้บุคคลที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริงประกอบด้วย

1. การเลือกรับรู้ (Selectivity) คนเรามักจะเลือกรับรู้ลักษณะที่เด่นชัดเป็นพิเศษของบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากคนไม่สามารถจะรับรู้สิ่งที่เห็นได้หมดทุกอย่าง จึงสังเกตและเลือกรับรู้บางอย่างที่ต้องการจะรู้โดยไม่สนใจเรื่องอื่น ซึ่งช่วยให้การรับรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น การรับรู้ของกลุ่มก็เช่นเดียวกันคือจะเลือกรับรู้ต่อสิ่งที่กลุ่มเกี่ยวข้อง เมื่อมีสิ่งที่ไม่ปรากฏแน่ชัด การรับรู้ของแต่ละบุคคลมีแนวโน้มที่จะอยู่ในอิทธิพลของความสนใจ ทักษะคิด ภูมิหลัง ฯลฯ ที่จะนำมาประกอบการตีความว่าเป็นอย่างไรมากกว่าสิ่งที่เข้ามากระตุ้น

2. การใช้ตนเองเป็นเกณฑ์ (Assumed similarity) การใช้ตนเองเป็นเกณฑ์เป็นการตัดสินใจคนอย่างง่ายและเร็ว โดยคิดว่าคนอื่นคิดเหมือนตนเอง คนเรามักจะประเมินบุคลิกภาพผู้อื่นว่าเหมือนของตนเองมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นเป็นอย่างที่เป็นจริง ๆ

3. การเหมารวม (Stereotyping) การเหมารวม หมายถึง การตัดสินใจคนโดยอาศัยการรับรู้จากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เช่น พนักงานที่แต่งงานแล้วจะมีสภาพจิตใจที่มั่นคงกว่าคนโสด เป็นต้น

4. การมองลักษณะเดี่ยว (Halo effect) การมองลักษณะเดี่ยวเป็นเรื่องสำคัญในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กร เนื่องจากการมองลักษณะเดี่ยวเป็นการมองลักษณะเด่นแต่เพียงอย่างเดียวของบุคคลแล้วก็รับรู้ว่าเขาเป็นคนแบบนั้น เช่น ครูแสดงตนว่าเป็นคนกระตือรือร้นอย่างเห็นได้ชัด นักเรียนก็จะคิดว่าครูคนนั้นดีหรือเก่งไปทุกอย่าง แต่ถ้าครูไม่ได้แสดง ความกระตือรือร้นให้เห็นเด่นชัดทั้ง ๆ ที่เป็นคนมีความรู้ความสามารถนักเรียนก็อาจประเมินการ ขึ้นต่ำกว่าความเป็นจริงก็เป็นได้

3. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 158) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญกำลังใจ จะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ฟิลลิปส์ และคนอื่น ๆ (Phillips & et al. 2002 : Online) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความภาคภูมิใจในองค์กรและเป้าหมายขององค์กรด้วยความจงรักภักดี

อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 368) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของผู้ร่วมงานที่มีแรงขับทางบวกที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ ตามคำสั่งในหน่วยงาน เกิดพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยเฉพาะมองเห็นเป้าหมายและความสำเร็จของงาน จากการจินตนาการอันเป็นการเสริมศักยภาพทางจิตใจของบุคคล อันจะนำไปสู่การทำงานให้สำเร็จ

อุดม อักษรนิษฐ์ (2542 : 158) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกนึกคิด ทศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์เป็นความสนใจของบุคคลที่มุ่งหน้าปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

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

วอชิงตันและวัตสัน (Washington & Watson. 1976 : 4-6) ให้ความหมาย ของขวัญกำลังใจในการทำงานว่าคือความรู้สึกของู้ทำงานที่มีเกี่ยวกับงาน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ตนเองในหน่วยงาน

เมนเดล (Lumsden. 1998 : Online ; citing Mendel. 1987. **An investigation of factors that influence teacher morale and satisfaction with work conditions.** Unpaged.) กล่าวถึง ขวัญกำลังใจว่าเป็นความนึกคิด อารมณ์ความรู้สึก สถานะของจิตใจ

เบนท์เลย์และเรมเพล (Lumsden. 1998 : Online ; citing Bentley & Remple. 1970. **Manual for the purdue teacher opinionnaire.** p.106.) กล่าวว่าขวัญกำลังใจ หมายถึง ความสนใจ ความกระตือรือร้นทางวิชาชีพที่บุคคลแสดงออกมา เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่มในสถานการณ์ที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า คำว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงานในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทรัพยากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหมด (ศจี อนันต์นพคุณ. 2542 : 63) นอกจากนี้ การบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ มีหลักเกณฑ์การบริหารค่อนข้างพัฒนาไปทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งได้มีการมุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงานมากขึ้น นักวิชาการชั้นนำได้พบแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพว่า การบริหารงานอย่างเดียวไม่สามารถจะประสบผลสำเร็จได้ถ้าขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (บัญชา อึ้งสกุล. 2543 : 14-15)

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนี้ คือ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 229)

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

7. เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางใจ และศรัทธาทำให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญกำลังใจพอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้นการบริหารงานที่ดีจึงต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ดีต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดี ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรว่าดีหรือไม่นั้นสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ กวีวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

สมาน วีระกำแหง (2534 : 152-153) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้นำและผู้ตามมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญดี
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี
5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ อากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

เดวิส (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 38-40 ; อ้างอิงจาก Davis. 1962. **Human relations at work.**) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ถ้าบุคคลที่ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลว่าการปฏิบัติงานที่ไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินการขององค์กร และระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติ รวมทั้งสุขภาพกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อมีปัญหาสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดี

อุดม อักษรนิศย์ (2542 : 160) กล่าวว่า บุคคลจะมีขวัญดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่บุคคลเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่าต่อตนเอง ทำให้ตนเองมีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี มีความสำคัญ เป็นงานที่ตรงตามที่ได้ศึกษามาผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

2. การนิเทศงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าคุณบริหารคำนึงถึงตน มีความยุติธรรม มีมารยาทดีให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้ความปลอดภัย เป็นที่ปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

3. สภาพการปฏิบัติงาน สภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี

4. ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน

ธิดา พาหอม (2544 : 128-131) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ คือ

1. บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารในองค์กร ขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีบทบาทความเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น สมาชิกขององค์กรย่อมเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารนอกจากจะประสบความสำเร็จจากการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมแล้วยังสามารถปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ดีด้วย

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ บุคคลที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมจะต้องมีความพึงพอใจในงาน ผู้นำที่ดีจึงควรหาวิธีให้บุคคลมีความรักความผูกพันในงานที่ตนเองทำอยู่ ด้วยการนิเทศงาน และการเสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ ทั้งจากผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

3. ความเข้าใจ ความพอใจในแนวนโยบายการบริหารงาน แผนงาน การจัดองค์กร และการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน บุคคลจะรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เกิดความภาคภูมิใจ

ในตนเองก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การจัดองค์กร และการจัดระบบ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

4. การตอบแทนการปฏิบัติงาน การตอบแทนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมยุติธรรม เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น ย่อมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรใน หน่วยงานในทางตรงข้ามการตอบแทนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการ เสียขวัญ

5. สภาพหรือบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน สภาพการทำงานที่ถูกต้องลักษณะ สะดวกสบาย มีเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอ มีส่วนสำคัญ ต่อการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สวัสดิการต่าง ๆ ได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมเป็นธรรม ช่วยให้สุขภาพ ของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีอันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีตาม ไปด้วย

7. การได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การที่ผู้นำ ใช้คนไม่เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญ เนื่องจากทำให้ เกิดความทุกข์ทำงานไม่ได้ผล

8. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ที่ดี และการแสดงความชื่นชม ทั้งในกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย มีการเสริมแรง และให้กำลังใจซึ่งกันและ กันมีการแสดงความชื่นชมต่อความสามารถและความสำเร็จ

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

10. เอกลักษณะที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือแสดงความผูกพันร่วมกัน เช่น เครื่องแบบ เครื่องหมายขององค์กร เอกลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้างวินัยและความรู้สึกเป็นพวก เดียวกันสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เอกลักษณะหรือสัญลักษณ์มักจะกำหนดขึ้นจากปรัชญาของ องค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของตนเอง

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

	นักวิชาการ							หมายเหตุ
	เดวิด	ลินดา	วิจิตร	ศศิ	ริดา	บรรยงค์	บุญมัน	
1. บทบาทและความสามารถของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. นโยบายวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. สภาพการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
5. การตอบแทนการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	✓			✓
6. สุขภาพกายและจิตของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
7. การติดต่อสื่อสารในองค์กร				✓			✓	✓
8. เอกลักษณะขององค์กร					✓			

จากตาราง 2 พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า บทบาทและความสามารถของผู้บริหาร ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน นโยบายวัตถุประสงค์ การดำเนินงานขององค์กร สภาพการปฏิบัติงาน การตอบแทนการปฏิบัติงาน สุขภาพกายและจิตของผู้ปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

3.3 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญกำลังใจเป็นการสร้างสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ารับราชการ และให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นาน ๆ (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : ออนไลน์)

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

1. ช่วยครูในโรงเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับทางวิชาการทางบริหารและการดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ
2. จัดสภาพการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบาย เป็นสุข
3. ช่วยให้ครูรู้สึกทำงานแล้วมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
4. เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้ครูในทุกโอกาส
5. สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานให้ครูได้ส่วนในการจัดโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
6. ผู้บริหารควรพยายามให้ครูรู้สึกว่า ครูเป็นคนสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
7. เปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถ
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
9. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการดำเนินงานของโรงเรียน
10. ดำเนินงานโรงเรียนแบบประชาธิปไตย
11. ให้ความยุติธรรมกับครูทุกคน

สพช. (2541 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

การสร้างขวัญกำลังใจโดยกระบวนการบริหาร

1. ใช้เทคนิคการมอบหมายงาน
2. ใช้เทคนิคในการวางแผนงานให้สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างดีที่สุด
3. ใช้เทคนิคการสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน
4. ใช้เทคนิคในการติดตามผลงานใช้เทคนิคใหม่ ๆ เช่น เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 71-75) ได้กล่าวถึง วิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยการกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้เกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานขององค์กร มีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดขวัญที่ดี
2. สร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับองค์กร ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง วางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง โดยไม่ไปก้าวก่ายมากเกินไป

2.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ดี ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง โดยไม่ไปก้าวก่ายมากเกินไป

2.3 อย่างมุ่งแต่ผลงานที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงาน

2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหรือ เมื่อมีปัญหาการทำงาน พร้อมทั้งจะให้คำชี้แนะ และช่วยเหลืออย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ

2.5 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วม ความสำเร็จของงาน

2.6 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานอย่างขาดความมั่นใจ โคลเล เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาและเกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน

3. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ได้ทำ ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดยมอบงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม

5. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

6. จัดสวัสดิการที่ดี ให้สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง เช่น สวัสดิการบ้านพัก สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

7. เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจ

8. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การอบรมและการศึกษาดูงาน

9. การมีส่วนร่วมในงาน การมีส่วนร่วมในงานในสังคมหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีค่าและมีความหมายต่อองค์กร ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี เสริมสร้างขวัญให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

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

11. การให้บำเหน็จรางวัล การชมเชย ตลอดจนการเลื่อนขั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

12. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำมีความสามารถในการวางแผนงาน แก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

13. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงาน ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ ตลอดจนดูแลสภาพอนามัยเป็นต้น

14. จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันตามโอกาสอันควร ซึ่งควรเป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เทอร์เนอร์ (Turner, 2002 : Online) กล่าวถึง วิธีการที่มีประสิทธิผลในการบำรุงขวัญ กำลังใจและจิตใจทีมงาน ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการปกครอง (Shared governance) หรือการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเป็นการช่วยยกระดับสถานะทางวิชาชีพของครู ช่วยสร้างความเป็นเจ้าของในแผนงานและปฏิบัติงานในโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการปกครองดังกล่าวช่วยให้ครูมอบความสนใจให้กับการดำเนินงานในโรงเรียน ช่วยส่งเสริมความลงรอยและความไว้วางใจระหว่างครูกับผู้บริหาร

2. การจัดการบริหารทางการศึกษา (In-service educating) การจัดบริการทางการศึกษาให้แก่ครูทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และส่งเสริมความมั่นใจให้กับคณะครู การจัดบริการทางการศึกษาแบบเป็นทางการ สามารถจัดได้โดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติ (Workshops) การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นต้น ส่วนการจัดการบริการทางการศึกษาแบบไม่เป็นทางการสามารถจัดได้โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การสนทนาในระหว่างหมู่ครูเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น การจัดบริการทางการศึกษามีส่วนช่วยในการปรับปรุงเทคนิคการสอนและช่วยยกระดับจิตสำนึกทางวิชาชีพครู

3. การสนับสนุนการประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Systematic supportive evaluation) จากแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครูได้หลายทาง เช่น ใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ส่งเสริมสภาพที่ดีในการทำงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปกครอง จัดบริการทางการศึกษาหรือสวัสดิการต่าง ๆ สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม สร้างความรู้สึกยอมรับนับถือตนเอง สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์สภาพขวัญกำลังใจในการแก้ปัญหา เป็นต้น

3.4 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัด

สจี้ อนันต์นพคุณ (2542 : 70-71) กล่าวถึง วิธีการวัดขวัญกำลังใจ ว่าใช้วิธีการสำรวจซึ่งมีวิธีการสำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) โดยผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน จากการแสดงออก การฟังจากการพูด สังเกตจากการกระทำ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาวิเคราะห์
2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นวิธีการวัดขวัญโดยการสัมภาษณ์จะต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว หรือสนทนากัน โดยตรงแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยวาจา
3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีที่นิยมกันมาก โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามต้องพิจารณาอย่างดี เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามจะต้องให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจสมบูรณ์ครบถ้วน
4. การเก็บบันทึก (Recording keeping) คือ การเก็บประวัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน การร้องทุกข์ การขาดงาน การลางาน การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่น ๆ

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

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Goniometric) เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับความชอบและไม่ชอบระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
2. การวัดแบบปรนัย (Objective measurement) โดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า เจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์ ตัวอย่างขวัญกำลังใจต่ำ ได้แก่ การหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน เป็นต้น

ในการวัดขวัญกำลังใจนั้น หมายถึง พิจารณาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญกำลังใจจึงสามารถที่จะวัดได้โดยพิจารณาจากการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม สภาวะแวดล้อมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ซึ่ง เบนท์เลย์และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2549 : 133 ; อ้างอิงจาก Bentley & Remple. 1970.

Manual for the purdue teacher opinionnaire. p.106.) กล่าวว่า แนวทางที่นิยมใช้วัดขวัญกำลังใจของครูอาจารย์มีสองแนวทาง คือ แนวทางที่หนึ่งให้ครูประเมินขวัญกำลังใจในหน้าที่การงานด้วยตนเอง และแนวทางที่สองให้ครูแสดงความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล สิ่งของในสภาวะแวดล้อมที่คาดว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจะนำมาจัดระบบในรูปแบบของเกณฑ์มาตรฐานหรือระดับคะแนนซึ่งแนวทางนี้ได้ใช้ในการจัดสร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire

เครื่องมือที่ใช้วัดขวัญกำลังใจที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่ เบนท์เลย์และ เรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2549 : 134) แห่งมหาวิทยาลัยเปอร์ดูร์ ในรัฐอินเดียน่า สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาขึ้นมีชื่อเรียกว่า The Purdue Teacher Opinionair เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้วัดขวัญกำลังใจของครู องค์ประกอบและเนื้อหาของแบบสอบถามชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะปรับปรุง ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะต่าง ๆ ของครู อาจารย์ไทย และเป็นเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ในโรงเรียน

แบบสอบถามในการวัดขวัญกำลังใจของ เบนท์เลย์และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2549 : 132) ได้รับการพัฒนามาบนพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู ดังนั้น แบบสอบถามชุดนี้จึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู 10 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร (Teacher rapport with principal) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถในการด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ความพอใจในหน้าที่การงาน (Satisfaction with teaching) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานกับงานร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครูต่อไป

3. สัมพันธภาพระหว่างครู (Sap port among teachers) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ การยอมรับในความยุติธรรม จริยธรรม ความสนใจ และความสามารถของเพื่อนครู

4. เงินเดือน (Teacher salary) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับและนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือน ความรู้สึกเกี่ยวกับความคุ้มค่าของเงินเดือนที่ได้รับกับการทำงานของตนเอง ความพึงพอใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน

5. ปริมาณการสอน (Teacher load) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง งานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่าง ๆ ความล่าช้าของระบบ งานทางด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง

6. หลักสูตร(Curriculum issues) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงปฏิกิริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียนด้านการเรียนการสอนตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ

7. สถานภาพของครู (Teacher status) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง การเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา (Community support of education) องค์ประกอบนี้กล่าวถึง ความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริการ (School facilities and services) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอและเหมาะสมของอาคารสถานที่เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์

10. ภาวะกดดันของสังคม (Community pressures) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสนใจและความคาดหวังของสังคมที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน

จากเอกสารวิจัยกำลังใจในการปฏิบัติงานและเครื่องมือที่ใช้วัดดังกล่าว ข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถวัดได้โดยการนำเครื่องมือที่เรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire มาปรับปรุง ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะต่าง ๆ ของครู ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพอใจในหน้าที่ การงานสัมพันธ์ภาพระหว่างครู เงินเดือน ปริมาณการสอน หลักสูตร สถานภาพของครู ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษาอาคารสถานที่และการบริการ และภาวะกดดันของสังคม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

อุบลรัตน์ ฌ บางช้าง (2536 : 51-52) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงาน และรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหารของ โรเบิร์ต (Robert) ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9) หมายถึงผู้บริหารที่มุ่งเน้นคนและงาน และแบบ (1,9) หมายถึงผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญของคนเป็นหลักมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

2. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,1) หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคล แบบ (1,1) หมายถึง ผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและงานและแบบฉวยโอกาส (Opportunism) หมายถึง การศึกษา ชั้นเงินเดือน สถานภาพการสมรส และขนาดของโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ และอายุราชการ พบว่า ขวัญของครูอาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมถวิล ชูทรัพย์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ สุรัฐ ศิลปะอนันต์ แปลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของไลเคิร์ท และแบบสอบถามที่ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้แปลและดัดแปลงมาจาก The Purdue Teacher Opinion Air ตามแนวคิดของ เบนท์เลย์และแรมเฟล แห่งมหาวิทยาลัยเปอร์ดูร์ สหรัฐอเมริกา แล้วนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและผู้ตอบผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาเขตการศึกษา 1 โดยภาพรวมอยู่ในระบบการปรึกษาหารือ (Consultative)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานพนักงานครูเทศบาล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3. การใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โดยภาพรวมมี 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม การเป็นผู้นำ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันและการติดต่อสื่อสาร

สมนึก สวานอุดม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า กำลังขวัญในส่วนรวมของครูระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในระดับสูง และระดับกำลังขวัญของครูที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี กับครูที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนุชา ดำรงค์ศักดิ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในเขตสังฆมณฑล ราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมากทุกองค์ประกอบ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตสังฆมณฑลราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายได้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ

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

ปัญญา รอดแพง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู มีความสัมพันธ์ระหว่างอยู่ในระดับสหสัมพันธ์พอควร ดังนี้ คือ แบบของผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ แบบของผู้นำที่ยึดของบุคคล และแบบของผู้นำที่ยึดสถาบันมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับพอควร ($r = 0.7398$) ระดับพอควร ($r = 0.7398$) และระดับต่ำ ($r = 0.4814$) ตามลำดับ

มนตรี แสงประจักษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความคิดเห็นที่มีต่อการได้รับการยกย่องจากสังคม ความมั่นคงในอาชีพ และความคิดเห็นที่มีส่วนร่วมในการบริหาร

คำทอง อมาตย์มนตรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครู และครูสนับสนุนการสอนผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ครูมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยมีปัจจัย 6 ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายจากสูงไปต่ำเรียงตามลำดับคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานสภาพความพอใจในงานความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม ความมั่นคงปลอดภัย และสภาพการปฏิบัติงาน

เจด็จ วีระนาคินทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ศึกษามีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับดังนี้ โอกาสก้าวหน้า และด้านทางสถานภาพทางสังคม

อุดมชัย อุ่นอุดม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ และขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามลำดับคือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ด้านการปฏิบัติงานและด้านการปฏิบัติตน

กนกพร วรรณะกุล (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การองค์การแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่อายุและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนจังหวัดปราจีนบุรี

มานพ สุขเกษม (2545 : 75) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ผู้บริหารและครูมีทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง ตามลำดับดังนี้คือ ด้านบริหารสถานศึกษา ด้านบุคลากร

และด้านบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ พัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน และงานกิจการนักเรียน และด้านสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน ที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ .05

สุนันทา ไกยเดช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 นั้น มีความเป็นได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .757 และเมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอายุของครูด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงส่วนแล้วผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู สามารถกำหนดค่าความแปรปรวนในขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ ร้อยละ 57.30

วันชัย บุญทอง (2548 : 111-113) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา มีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจากแนวทางการประเมินสมรรถนะหลักของข้าราชการตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของ ก.พ.ร. และมาตรฐานและประสบการณ์วิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดีตามลำดับ 2) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการรายละเอียดความรู้จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การวางแผนและประเมินผลการนิเทศการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การบริหารความขัดแย้ง บทบาทผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา และเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการศึกษา และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

นพพร ลอเอี่ยม (2549 : 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการนิเทศภายในกับขวัญกำลังใจของครูผู้สอน ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การได้รับการนิเทศภายในของครูผู้สอนโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีค่าอยู่ในระดับปานกลาง การได้รับขวัญกำลังใจของครูผู้สอน ในการปฏิบัติงานมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง และการได้รับการนิเทศภายในกับคะแนนการได้รับขวัญกำลังใจของครูผู้สอนในการปฏิบัติงาน ที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ .05 นั้น มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง โดยตัวแปรทั้งสองมีความผันแปรรวมกันร้อยละ 69

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้สรุปแนวคิดสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ไว้ดังนี้
 คาร์เดอรอน (Calderon. 1989 : Online) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่สอนได้ดีเยี่ยมในทัศนะของนักเรียน เพื่อนครู และผู้บริหาร โรงเรียนในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างเลือกจากประชากรในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่สำคัญของครูที่ทำการสอน ได้ดีเยี่ยม ผลการศึกษาพบว่า นักเรียน ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นตรงกัน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ดี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครู มีการสอนที่ดีมีบุคลิกภาพที่ดี

แรมเซย์ (มานพ สุขเกษม. 2545 : 2 ; อ้างอิงจาก Ramsay. 1991. **Making friends in school : promoting early peer relationships.** p.253) ได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับสมรรถนะครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของคณะครู ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ใช้หน่วยตัวอย่าง การวิจัยมีบรรยากาศแบบเปิดแต่กลุ่มโรงเรียนที่มีครูใหญ่จัดตั้งขึ้นแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันด้านบรรยากาศ การสั่งการ แสดงให้เห็นว่าคณะครูในโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ในแง่การสั่งการต่างกันตามแบบการสั่งการ เป็นบรรยากาศที่ครูมุ่งให้เกิดการสั่งการสูงแต่ครูใหญ่ เข้าควบคุมพฤติกรรมภายในโรงเรียนโดยส่วนรวมลงไป การสั่งการพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดองค์การและการมอบหมายงานให้ทำแทนเป็นผลมาจากการบริหารโรงเรียนที่สำคัญเป็นเพราะตัวผู้บริหารเองเป็นตัวจักรในการควบคุม กำกับ ดูแล เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะทำการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ปัญหาต่าง ๆ เกิดจากผู้บริหาร โรงเรียน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนมากเกินไป ผู้บริหารไม่ได้รับการศึกษาอบรมก่อนเข้ารับตำแหน่งทำให้ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองไม่มีการวางแผนและที่ที่มีการวางแผนก็ไม่ได้นำไปใช้ปฏิบัติ ขาดความรู้ความสามารถขาดสมรรถภาพด้านมนุษย์สัมพันธ์และไม่เข้าใจกระบวนการบริหาร การ

บริหารงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

ซุลลีแวน (Sullivan. 1994 : Online) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่ การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการจัดองค์การ การวางแผนงานและการพัฒนาตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติในเรื่อง การเขียนเพื่อการสื่อสารการใส่ใจต่อภาพลักษณ์ การเป็นตัวแทน ตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่ควรจะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ ในด้านวัฒนธรรมการทำงาน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าสูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

เวบเบอร์ (Webber. 2001 : Online) ได้ศึกษาอิทธิพลของความสำคัญและโครงสร้างแรกเริ่มที่แสดงออกของผู้บริหารจากขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่าโดยมีจุดประสงค์ที่เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา รัฐหลุยเซียน่า ผลการวิจัยพบสิ่งที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การรู้แบบผู้นำผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. แบบผู้นำที่มีการริเริ่มสูงแสดงให้เห็นถึงขวัญกำลังใจของครูที่สูง ส่วนแบบผู้นำที่มีการริเริ่มต่ำแสดงให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจของครูที่ต่ำ
3. ตัวแปรเกี่ยวกับ เพศ ประสบการณ์ในการสอน และเชื้อชาติของครูไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับขวัญกำลังใจของครู

กรอบแนวคิดในการศึกษาขวัญกำลังใจของครู ผู้วิจัยกำหนดจากแนวคิดของ เบนท์เลย์ และเรมเพล (สมถวิล ชูทรัพย์. 2549 : 18-20 ; อ้างอิงจาก Bentley & Remple. 1970. **Manual for the purdue teacher opinionnaire.** p.4.) แห่งมหาวิทยาลัยเปอร์ดูร์ สหรัฐอเมริกา เจ้าของเครื่องมือวัดขวัญในการทำงานของครูที่เรียกว่า The Purdue Teacher Opinionnaire ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถในการด้านอาชีพ ความสนใจ ที่มีต่อครูและหน้าที่ การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ความพอใจในหน้าที่การงานเป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความพึงพอใจในหน้าที่ การสอนและความสัมพันธ์กับนักเรียนครูที่มีขวัญกำลังใจสูงจะรักการสอนรู้สึกว่าเป็นงานที่มีความสามารถในงานที่ทำรู้สึกสนุกสนานกับงานที่ทำและมีความต้องการที่จะยึดอาชีพครู ตลอดไป

3. ความสัมพันธ์ภาพระหว่างครูเป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันโดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงานการยอมรับในคุณธรรม จริยธรรม อิทธิพล ความสนใจตลอดจนความสามารถของครู

4. เงินเดือน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ นโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือนครู ความคุ้มค่ากับการทำงาน ความพอใจที่มีต่อเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับครูในสังกัดอื่น ๆ

5. ปริมาณการสอน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง งานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งาน ทะเบียนต่าง ๆ งานด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง

6. หลักสูตร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ภารกิจของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียน ในด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน และการเตรียมนักเรียนให้เป็นพลเมืองดีของประเทศ

7. สถานภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงการเสาะแสวงหาเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมั่นคง ผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน และการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8. ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความเข้าใจ และความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริการ เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนประสิทธิภาพ ของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์

10. ภาวะกดดันของสังคม เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความสนใจและความคาดหวัง ของสังคมในส่วนที่เกี่ยวกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมความ มีเสรีภาพในการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผลการวิจัยทั้งในและ ต่างประเทศที่เกี่ยวกับตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียนและ ประเภทของสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่เห็นว่ามี ความแตกต่างกัน แสดงว่าตัวแปรอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และอาจส่งผลกระทบต่อ ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการที่ความรู้ ความสามารถ

ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้
และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการได้ซึ่ง
สมมติฐานการวิจัยการรับรู้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสติปัญญา ด้านการมุ่งเน้น
ผลงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านวิชาชีพพร้อมกัน
มีความความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2