

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากหนังสือ เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
 - 1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
 - 1.2 แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน
 - 1.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียน
 - 1.4 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
2. ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ
 - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
 - 2.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์กร
 - 2.4 ตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา
 - 2.5 ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่
 - 3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 3.1.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 3.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 3.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 3.2 ทักษะของผู้บริหาร
 - 3.2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด
 - 3.2.2 ทักษะด้านเทคนิค
 - 3.2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการจัดการเรียนรู้
 - 3.2.4 ทักษะด้านมนุษย
 - 3.2.5 ทักษะด้านมโนภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับการบริหารและการจัดการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปแนวคิด หลักการ และทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักสำคัญของการบริหารการศึกษาหรือการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 47) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 56) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2545 : 307) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึงภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาที่จะช่วยให้การใช้หลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่หลักสูตรกำหนด

เกรียงศักดิ์ อัจฉลัม (2546 : 17) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องคอยกระตุ้น และส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันทุกคนในการปฏิบัติกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

กมล ภู่อาระ (2547 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

จากความหมายของการบริหารงานวิชาการที่มีผู้ให้ความหมายไว้นั้นสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาทุกชนิดในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีคุณภาพและมาตรฐานสูงสุดเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ มีนักวิชาการได้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 48) ได้กล่าวว่า งานวิชาการมีความสำคัญเพราะเป็นงานหลักของโรงเรียนทุกประเภท ซึ่งมาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาจากผลงานวิชาการเป็นสำคัญ

สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2541 : 165) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญเฉพาะด้านผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องให้ความสำคัญและรับผิดชอบเป็นอันดับแรกเพราะหน้าที่ของโรงเรียนคือการให้บริการด้านวิชาการ

ปัญญา แก้วกีฐ และสุภัทร พันธุ์พัฒนากุล (2545 : 17) ได้กล่าวว่างานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาเพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

รุจิระ ภู่อาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545 : 55) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 1) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษาซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น

จากความสำคัญของการบริหารงานวิชาการข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการถือเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่บอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา เป็นเครื่องบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ซึ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพการจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณทั้งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาโดยตรง

1.2 แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

สมิท และทอมลินสัน (Smith & Tomlinson) ศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จว่า ประกอบด้วยภาวะผู้นำ และการบริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู

มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน (ครูกับครู นักเรียนกับนักเรียน ครูกับนักเรียน และครูกับผู้ปกครอง) เป็นต้น และมีการสอนและข้อมูลย้อนกลับในทางบวกกับนักเรียน

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าผลนั้นเกิดจากกระบวนการบริหารของการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะต้องอาศัยหลักทางวิชาการเข้าไปประกอบในการจัดการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารวิชาการ โรงเรียน

1.2.2 หลักและกระบวนการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ การจะบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีหลักและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีดิถ (2532 : 481) ได้สรุปหลักการที่สำคัญควรนำไปปฏิบัติบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. จัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลัก
2. การบริหารงานวิชาการมุ่งความร่วมมือกันทำงาน
3. ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
4. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานวิชาการ
6. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น
7. มีการให้ขวัญ กำลังใจในการทำงาน
8. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิชาการ
9. ให้ครูตั้งวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่รับผิดชอบ
10. ติดตามและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 6) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการมีหลักการบริหารได้แก่

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ลาออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะคุณภาพ และการจัดการได้

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 22-25) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานวิชาการ เป็นแนวคิด เพื่อปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ จำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality management) เป็นการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือผลผลิตและกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม ในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประกันคุณภาพ

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอตลอดเวลา โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมเสนอแนะปรับปรุงและพัฒนา หลักการมีส่วนร่วมต้องการให้ทุกคนได้ร่วมกันทำงาน ซึ่งลักษณะของงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายอาจดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งจะมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจาก การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมิน

3. หลักการ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ มีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outputs) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น รวมทั้งการคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้คำสองคำนี้ควบคู่กันคือมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.3 หลักประหยัด (Economy) หมายถึง ใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรทางการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนในทางวิชาการจึงต้องคำนึงถึงความประหยัดด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะใช้กลวิธีอย่างไรในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพโดยอาศัยความประหยัดบุคลากร งบประมาณ วัสดุ เทคโนโลยี และใช้เวลาน้อยอีกด้วย

4. หลักธรรมาภิบาล (Good governance) หมายถึง การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี ประกอบด้วยสี่ประการ ดังนี้

4.1 เป้าหมายต้องสอดคล้องต่อความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน (Relevance) สถานศึกษาต้องทำในสิ่งที่สอดคล้องกับประโยชน์ของผู้เรียน ประโยชน์ของสังคม ชุมชน

4.2 มีความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการบริหารต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ อธิบายได้ด้วยเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

4.3 ทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ (Accountability) มีผู้ยอมรับในผลของการกระทำ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาให้จงได้

4.4 กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และได้ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง มีการวางแผนงาน มีการปฏิบัติตามแผน มีการติดตามและประเมิน และมีการปรับปรุงพัฒนาผลที่ได้รับคุ้มค่ากับการลงทุน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

5. หลักความเป็นวิชาการ (Academic) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษาและหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ก่อให้เกิดลักษณะความเป็นวิชาการที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้าง

จากแนวคิดดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการต้องคำนึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ดีที่สุดนำไปสู่คุณภาพที่คาดหวัง คำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผิดชอบร่วมกันทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ คำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัด การดำเนินงานทางวิชาการโดยอาศัยหลักการดังกล่าวย่อมจะสามารถบรรลุความสำเร็จคือความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) ได้ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายจะทำให้งานวิชาการมีระบบ

2. การจัดโครงสร้างบริหารงานวิชาการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร จะทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ

3. การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติจะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การมีเอกภาพในจุดมุ่งหมายจะทำให้การดำเนินการสอดคล้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. การมีวินัยของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการจะสามารถทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี

6. บุคลากรทุกคนต้องการขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
7. การประสานงาน ความสามัคคี ความมีมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จของหน่วยงาน
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนางานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานวิชาการ
9. การติดตามและประเมินผล เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนางานวิชาการ
10. การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ศิลป์ ทักษะ และเทคนิคในการบริหารงาน

1.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบต่องานวิชาการ โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ถือว่ามีความสำคัญสูงสุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวงานวิชาการของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องเข้าใจที่เกี่ยวกับในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อการบริหารงานที่เป็นภารกิจและตระหนักถึงผลได้หรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารงานดังกล่าว

กิติมา ปริศิตติก (2532 : 61) กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด และการจัดคู่มือครู

อุดม อักษรนิษฐ์ (2542 : 63) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาเปรียบเหมือนผู้เป็นประธานผู้ประสานงาน ผู้คอยชี้แนะกระตุ้นเตือน จูงใจ ติดตามผลและประเมินผล กลุ่มบุคคล ผู้ร่วมงาน เพื่อให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวได้กระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตัวผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณสมบัติอันเป็นที่พึงประสงค์ของประเทศ ตามจุดมุ่งหมายที่วางใจ ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องได้ทั้งน้ำใจในการปฏิบัติงานและผลงานจากผู้ร่วมงานของคน

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 43-48) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่องานวิชาการ โรงเรียน ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
2. กำกับ ดูแล การเตรียมการสอนของครู
3. ดำเนินงานการแสวงหานวัตกรรมใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงานวิชาการ
4. ดำเนินการจัดหาและบริการสื่อการเรียนการสอนตามความจำเป็น
5. ดำเนินการและกำกับติดตามนิเทศภายในโรงเรียน
6. ดำเนินการและควบคุมการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบ
7. วิเคราะห์ผลการเรียนเป็นระยะและนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน

8. พัฒนาห้องสมุดเพื่อให้บริการแก่ครูและนักเรียน
9. ประชุมครูเพื่อแสวงหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน
10. จัดนิทรรศการแสดงผลงานทางวิชาการในโอกาสต่าง ๆ

วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 11-15) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการทำงาน รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษามาใช้พัฒนาการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. บทบาทในด้านดำเนินการ ผู้บริหารต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จัดให้มีระบบสารสนเทศ การนิเทศภายใน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมช่วยในการประเมินผลงาน
3. บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทุกคน จะมีคุณธรรมประจำใจ ใจกว้าง ใจดี ใจเย็น ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ผู้บริหารจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทุกด้านรวมทั้งจัดซื้อจัดจ้างต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงานให้หมดไป
4. บทบาทในฐานะนักพูดที่มีศิลป์และนักฟังที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการพูดเพื่อประสานงาน การพูด เพื่อให้ความรู้ การบรรยาย การสอน การนิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขปัญหา รวมทั้งทักษะการพูดเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ การพูดเพื่อกำกับติดตามประเมินผลการทำงาน และจะต้องฝึกการเป็นนักฟังที่ดี
5. บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเข้าสังคมกับบุคลากร ครูอาจารย์ นักเรียน ประชาชนและชุมชนตลอดจนผู้นำทางศาสนาได้อย่างเหมาะสม
6. บทบาทในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้ตลอดเวลา ตั้งแต่ให้ความรัก ความหวังดี เมตตากรุณา ห่วงใยต่อสวัสดิการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งให้เกียรติยกย่อง ความรู้ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. บทบาทในการสร้างศรัทธาค่านิยม บทบาทนี้สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการอุทิศเวลาให้แก่ราชการ เป็นผู้บุกเบิกและริเริ่มงานใหม่ ๆ สามารถในการทำงานได้ทุกอย่างจนประสบผลสำเร็จและใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการประพุดิตตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนรอบข้าง โดยยึดคุณธรรมประจำใจ พร้อมทั้งสร้างค่านิยมขององค์กร ให้ครู อาจารย์ บุคลากรในโรงเรียน
8. บทบาทนักริเริ่มและสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ส่วนมากจะเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์เพียรพยายามสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มและการ

สร้างสรรค์ ได้แก่ การสนับสนุนและส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นภายในสถานศึกษา ตลอดจนสร้างสรรค์รูปแบบการจัดการ การบริหารการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

9. บทบาทในการเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบทบาทนี้ผู้บริหารต้องใช้ความอดทน ใช้จิตวิทยาสูงในการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาไปในทางบวก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดีให้เกิดขึ้น ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน รวมทั้งการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การบริหาร เป็นต้น

10. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยงเพื่อความเจริญ และเอาชนะอุปสรรค เพื่อพัฒนาสถานศึกษา โดยอาศัยความลับไว กระตือรือร้น ที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไกล นำหน้าอยู่ตลอดเวลา

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 69-70) ได้กำหนดคุณลักษณะบทบาทหน้าที่ด้านงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
4. การประสานความสัมพันธ์
5. การส่งเสริมการพัฒนาคูและบุคลากร
6. การสร้างแรงจูงใจ
7. การประเมินผล
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

มินสเบิร์ก (Mintzberg) (ธงชัย สันติวงศ์, 2539 : 76-77) ได้เสนอแนวทางการกำหนดบทบาท 10 ประการของนักบริหาร ซึ่งแยกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Interpersonal roles)
 - 1.1 เป็นตัวแทนของกิจการ (Figurehead)
 - 1.2 เป็นผู้นำ (Leader)
 - 1.3 เป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น (Liaison)
2. บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล (Information roles)
 - 2.1 เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor)

- 2.2 เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator)
- 2.3 การเป็น โฆษก (Spokesman)
- 3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles)
 - 3.1 การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
 - 3.2 เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก (Disturbance handler)
 - 3.3 เป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร (Resource allocator)
 - 3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

จากแนวคิดของนักการศึกษาชาวไทยและชาวต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพที่เหมาะสมอันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน

1.4 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทุกชนิดที่ช่วยส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและมาตรฐานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษามี นักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 82) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้
2. การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร
3. กิจกรรมนักเรียนและการบริหารกิจกรรมนักเรียน
4. สื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมห้องสมุด
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน
6. การนิเทศการศึกษาและพัฒนาวิชาชีพบุคลากรวิชาการ

รุจิรี ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 58-76) ได้กำหนดกิจกรรมหลักที่เป็น ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
2. การวิจัยในชั้นเรียน
3. การสอนซ่อมเสริม
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. การนิเทศภายในสถานศึกษา
6. การประกันคุณภาพการศึกษา

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 9-10) ได้กำหนดเป็นงานหลักที่สำคัญของขอบข่ายงาน
วิชาการได้ 6 กลุ่มงาน ดังนี้

1. งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
2. งานบริหารหลักสูตร
3. งานสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน
4. งานวัดและประเมินผล
5. งานนิเทศภายใน
6. งานส่งเสริมวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 3-4) ได้อธิบายว่า ขอบข่ายของงานวิชาการจะ
ประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
4. การวัดและประเมินผล

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 88-105) ได้กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนว่าเป็น
โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ กำหนดขอบข่ายไว้ 9 ประการ คือ

1. ศักยภาพสมองกับการเรียนรู้
2. สารแห่งการเรียนรู้
3. กระบวนการเรียนรู้
4. หลักสูตรสถานศึกษา
5. สื่อเพื่อการเรียนรู้
6. การประเมินผลการเรียนรู้
7. การจัดการศึกษาในแหล่งเรียนรู้
8. การวิจัยในสถานศึกษา
9. กระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

กมล ภู่งาม (2547 : 9) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การบริหารหลักสูตร
2. การบริหารการเรียนการสอน
3. การบริหารการประเมินผลการเรียน
4. การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา

5. การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
6. การบริหารการวิจัยและพัฒนา
7. การบริหาร โครงการทางวิชาการอื่น ๆ
8. การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ
9. การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 32) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั ว องค์กร หน่วยงานและ

สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 29-30) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร
ท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

เฟเบอร์ และเชียร์อน (Faber & Shearron. 1970 : 212) ได้กำหนดการบริหารงานวิชาการออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร
3. การนำหลักสูตรไปใช้
4. การจัดอุปกรณ์การสอน
5. การนิเทศการสอน
6. การส่งเสริมครูประจำการ

จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นขอบข่ายในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

| งานวิชาการ | อุทัย | บุญประเสริฐ | รุจิร ภู่อสารและจันทราณี สงวนนาม | หุมนศักดิ์ อินทร์รักษ์ | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ | รุ่ง แก้วแดง | กมล ภูประเสริฐ | กระทรวงศึกษาธิการ | เฟเดอร์, และเชียรอน | รวม |
|------------------------------------------|-------|-------------|----------------------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------|-------------------|---------------------|-----|
| 1. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น | | | | | | | / | | | 1 |
| 2. การวางแผนงานวิชาการ | | | | | / | | / | / | | 3 |
| 3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา | // | // | | // | | | / | / | | 8 |
| 4. การบริหารจัดการหลักสูตร | / | / | // | | / | / | / | /// | | 10 |
| 5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ | | | | | | /// | / | | | 4 |
| 6. การวัดผลประเมินผล เทียบโอน | / | | / | / | / | / | / | / | | 6 |
| 7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา | | / | | | / | / | / | | | 4 |
| 8. การพัฒนา ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ | | | | | / | | / | | | 2 |
| 9. การนิเทศการศึกษา | / | / | / | | | | /// | / | // | 9 |
| 10. การแนะแนว | | | | | | | / | | | 1 |
| 11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ | | / | | | | | / | | | 2 |
| 12. การส่งเสริมชุมชนทางวิชาการ | | | | | / | | / | | | 2 |
| 13. ประสานการพัฒนาทางวิชาการ | | | | | | | / | | | 1 |
| 14. การส่งเสริมงานวิชาการแก่หน่วยงานอื่น | | | / | | | | / | | | 2 |
| 15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติ | | | | | | | / | | | 1 |
| 16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน | | | | | | | / | | | 1 |
| 17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี | / | / | | / | / | / | / | / | | 6 |

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วย 5 งาน ได้แก่ 1) งานด้านการบริหารจัดการหลักสูตร 2) งานด้านการนิเทศการศึกษา 3) งานด้านการจัดการเรียนรู้ 4) งานด้านวัดผลและประเมินผลการศึกษา 5) งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการดังกล่าวในแต่ละด้าน มีรายละเอียดและสาระสำคัญของงาน ดังต่อไปนี้

1.4.1 การบริหารจัดการหลักสูตร

การบริหารจัดการหลักสูตรนี้ นักวิชาการได้เสนองานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการดังนี้ ชูศรี สุวรรณโชติ (2544 : 234-242) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรมีงานที่ต้องดำเนินการร่วมกัน 4 งาน สรุปได้ดังนี้

1. ดำเนินการงานธุรการ ประกอบด้วย ดำเนินงานรวบรวมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้บริหารหลักสูตร ติดต่อประสานงานเพื่อบริการและเสนอแนะแก่โรงเรียนบริการเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ และประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2. ดำเนินการงานบุคคล ประกอบด้วย การประชุมอบรมปฏิบัติการ คัดเลือกจัดสรรบุคคลและส่งเสริมให้ดำเนินการ และวิเคราะห์ผลของการจัดหลักสูตร การดำเนินการใช้หลักสูตร รวมถึงติดตามผลการใช้หลักสูตรของบุคลากร

3. ดำเนินการงานวิชาการ ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ประชุมชี้แจงกำหนดหลักการ กำหนดบุคคล กำหนดเนื้อหารายวิชา เตรียมเอกสารและสื่อการบริหารการเรียนการสอนตามหลักสูตร ได้แก่ การดำเนินการหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรวมถึงสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม โดยเฉพาะการบริหารหลักสูตรในระดับโรงเรียนที่ต้องบริการห้องหลักสูตร ห้องสอนเฉพาะวิชา ห้องฝึกงาน ห้องสมุดสื่อการเรียนรู้ การบริการเครื่องมือวัดผลประเมินผล และการบริการการแนะแนวการบริหารหลักสูตรในระหว่างจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของท้องถิ่น และการจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามหลักสูตร

4. ดำเนินงานสนับสนุนและส่งเสริมหลักสูตร ประกอบด้วย งานการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรและงานการนิเทศหลักสูตร

รัชชชัย ชัยจิรฉายากุล, ปราณี สังฆะตววรรณ และประภาพรณ เอี่ยมสุภายิต (2545 : 27-30) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรมีงานที่ต้องดำเนินการดังนี้

1. เตรียมความพร้อมของสถานศึกษา โดยการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารหลักสูตรแก่บุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เผยแพร่

ประชาสัมพันธ์ ทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

2. จัดทำสาระหลักสูตร โดยการศึกษาองค์ประกอบหลักสูตร วิเคราะห์ขอบข่ายเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ศึกษาสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ปรับปรุงสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ตรวจสอบความสอดคล้องของสาระการเรียนรู้ วางแผนจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรและพัฒนาแนวการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร

3. วางแผนบริหารจัดการหลักสูตร โดยการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4. ปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตร

5. นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการหลักสูตรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

6. สรุปผลการดำเนินงานบริหารหลักสูตรและเผยแพร่แก่ชุมชนหรือสาธารณชน

7. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารหลักสูตร

รุจิรี ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 61-67) ได้กล่าวว่า กิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตร ได้แก่กิจกรรมต่อไปนี้

1. การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ซึ่งเป็นองค์ความรู้เดิม โดยจะต้องนำมาจัดให้เป็นระบบและมีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นรายวิชาและช่วงชั้น โดยปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ตลอดจนต้องคำนึงถึงความพร้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการจัดทำคำอธิบายรายวิชาตามหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริงในชุมชน แทนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่ใกล้ตัว สาระการเรียนรู้มีทั้งสิ้น 8 กลุ่มสาระที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักเพื่อเสริมสร้างพื้นฐานการคิด การเรียนรู้และการแก้ปัญหา ตลอดจนการเสริมสร้างความเป็นมนุษย์ ศักยภาพพื้นฐานในการคิดการทำงานและการพัฒนาตนเอง

2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ การพัฒนาระบบการเรียนรู้หรือที่เรียกว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการเรียนของผู้เรียนและวิธีการสอนของครู ซึ่งครูจะต้องสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยมีครูเป็นผู้ควบคุมดูแล เป็นการฝึกปฏิบัติให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักวิถีชีวิตวิธีการดำเนินชีวิต และมีทักษะในการเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ การจัดการเรียนการสอนตามแนวของ

หลักสูตรใหม่ จึงน่าจะมีหลักการและแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) เน้นการเรียนการสอนตามสภาพจริง 2) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ได้แสดงความคิดอย่างอิสระ สามารถสรุปและสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นได้จากข้อมูลที่มี 3) นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติ ครูเป็นเพียงแหล่งข้อมูลหนึ่งจากหลาย ๆ แหล่งและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียน 4) เน้นการปฏิบัติที่ควบคู่ไปกับหลักการและทฤษฎี 5) เน้นวิธีการสอนจากการเรียนรู้หลาย ๆ รูปแบบ 6) ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดมากกว่าการค้นหาคำตอบที่ตายตัวเพียงคำตอบเดียว 7) ถือว่ากระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญมากกว่าเนื้อหาเพื่อให้ผู้เรียนมีข้อมูลเพียงพอที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้ และ 8) ใช้กระบวนการกลุ่มในการเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. สื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องจัดให้สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอน เพราะสื่อเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ครูและผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกยิ่งขึ้น สื่อเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับครูผู้สอน เช่น เอกสารหลักสูตร คู่มือครูบันทึกการสอน และนอกจากนี้แหล่งการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เครื่องมือการเรียนรู้ที่สามารถให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองก็ถือว่าเป็นสื่อการเรียนรู้ทั้งสิ้น สื่อการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนของครูดำเนินไปด้วยดี ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีตามกระบวนการต่าง ๆ ที่หลักสูตรต้องการ ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าผู้เรียนทุกคนต่างก็มีประสบการณ์เดิมอยู่แล้วความรู้ใหม่ ๆ ที่ผู้เรียนจะได้รับอาจมีมาได้หลายทาง นอกจากครูและสื่อต่าง ๆ ดังกล่าว เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถของครูที่จะสามารถจัดหามาใช้และศักยภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน

4. การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียนว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด ผลการประเมินจะช่วยให้ครูผู้สอนรู้ข้อบกพร่องหรือความก้าวหน้าของผู้เรียน ทำให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้และวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เหมาะสมได้ กิจกรรมการประเมินผลการเรียนรู้สามารถดำเนินการได้เป็น 3 ระดับ คือ

4.1 การประเมินผลระดับชั้นเรียน ครูผู้สอนจะต้องประเมินผู้เรียนในแต่ละรายวิชาเพื่อรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และควรทำอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้นของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการเรียนรู้เพื่อนำผลการประเมินไป

พิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น ในกรณีที่ผู้เรียน ไม่สามารถผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมและจัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

4.3 การประเมินผลระดับชาติ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียน

ในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับชาติ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมภาษาต่างประเทศ และกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของการจัดการสถานศึกษาแต่ละแห่ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 44-49) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรมีกระบวนการดำเนินงาน ที่สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้ 2) การประชาสัมพันธ์หลักสูตร 3) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้นิเทศการสอน และนักแนะแนวการศึกษา และผู้บริหาร การเตรียมความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ วัสดุในการสอน สื่อการสอนหลักสูตรใหม่ ๆ อาคารสถานที่ งบประมาณ ห้องสมุด และสถานที่ฝึกงาน 4) การจัดทำโครงการสอนหรือแผนการสอน 5) การตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียน 6) การตรวจสอบการยอมรับจากสังคม และ 7) การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน

2. ขั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ 1) การประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร 2) การปฐมนิเทศนักเรียน 3) การจัดทำคู่มือครู 4) การจัดตารางสอน 5) การจัดครูเข้าสอน 6) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และ 7) การฝึกงาน

3. การประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร

กมล ภู่งประเสริฐ (2547 : 32-37) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรนั้น มีงานที่ต้องดำเนินการ ที่สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ ที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ โดยการจัดเป็นกลุ่ม ๆ ไว้ ซึ่งการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางนี้จะช่วยให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ศึกษาหลักสูตรแกนกลางโดยละเอียดเพื่อการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ทั้งยังช่วยให้เกิดแนวคิดที่ว่าสถานศึกษาจะมีแนวในการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนและท้องถิ่นของตนในส่วนตัวบ้าง

2. การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิตและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง

3. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการนำหลักสูตรที่ได้วิเคราะห์แล้วและได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้เป็นรายภาคและรายปี ทั้งต้องกำหนดเวลาเรียนและหน่วยกิตให้เหมาะสม

4. การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ด้วยการบูรณาการหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อย ๆ และเป็นรายวิชา

โดยที่งานดังกล่าวนี้มีกิจกรรมหรืองานภารกิจโดยละเอียดในการบริหารจัดการหลักสูตรทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมเอกสารและวัสดุต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรให้สมบูรณ์และเพียงพอ ได้แก่ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารการปฏิรูปการศึกษา เอกสารการพัฒนาท้องถิ่น เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน เอกสารเกี่ยวกับการบูรณาการ โครงการหน่วยการเรียนรู้

2. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับชุมชน โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์ การพูดคุย ได้แก่ ประวัติชุมชน สภาพทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ วิถีชีวิตความเป็นอยู่ วัฒนธรรม ท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งประวัติศาสตร์ ทรัพยากร การพัฒนาท้องถิ่นและผลที่ได้ การติดต่อสื่อสารและคมนาคม ประเพณี ความเชื่อ บุคคลสำคัญในท้องถิ่น จุดเด่นท้องถิ่นปัญหาและความต้องการของชุมชน แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น

3. การทำความเข้าใจหลักสูตรและภารกิจที่ต้องปฏิบัติ โดยการประชุมชี้แจงการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความเข้าใจ การส่งบุคลากรไปรับฟังการประชุมที่จัดในสถานที่อื่น การเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วย สถานศึกษาทำเอกสารเพิ่มเติม

4. การจัดทำสาระหลักสูตรเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ได้แก่ มาตรฐานการเรียนรู้และสาระความรู้เกี่ยวกับชุมชน

5. การจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ทั้งมาตรฐาน ช่วงชั้น มาตรฐานรายปี/ภาค สาระการเรียนรู้รายปีรายภาค เวลาเรียน/หน่วยกิต คำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6. การชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่นได้ทราบ โดยการทำเอกสาร การประชุมชี้แจง การประชุมปฏิบัติการ

7. การเตรียมการใช้หลักสูตร ทั้งเตรียมบุคลากร อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และบุคคลในชุมชน

8. การวางแนวทางติดตามกำกับการใช้หลักสูตร

9. การวางแผนทางการประเมินการใช้หลักสูตร เพื่อหาความชัดเจนความเหมาะสม อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นและการแก้ไข รวมถึงผลการใช้หลักสูตรด้วย

กิจกรรมหรืองานที่สำคัญในการบริหารจัดการหลักสูตรข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจัดการหลักสูตร ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดโครงสร้างสถานศึกษา การจัดทำสารสนเทศสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การคัดเลือกแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ การศึกษาวิเคราะห์และวางแผนทางการจัดการหลักสูตร ได้แก่ การรวบรวมเอกสาร การบริหารจัดการหลักสูตร การกำหนดเอกสารสื่อ เนื้อหาและหลักการ การประชุมอบรมปฏิบัติการครูและชุมชน การประชาสัมพันธ์หลักสูตรโดยการตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียนและการยอมรับจากสังคม การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตร การดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร ได้แก่ การจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์สนับสนุน การดำเนินการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนท้องถิ่น การบริหารจัดการหลักสูตร ระหว่างการเรียนการสอน การติดตามผล การบริหารจัดการหลักสูตร ได้แก่ การนิเทศการใช้หลักสูตรของบุคลากร การสรุปผลการบริหารจัดการหลักสูตร และการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการหลักสูตร

ผู้วิจัยสรุปความว่า การบริหารจัดการหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การกำหนดกระบวนการและสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร
2. การคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดำเนินงานบริหารจัดการหลักสูตร
3. การประชุมอบรมปฏิบัติการการบริหารจัดการหลักสูตร
4. การจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษามาสนับสนุน
5. การบริหารจัดการหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
6. การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการหลักสูตร
7. การสรุปผลการดำเนินงานการบริหารจัดการหลักสูตร

1.4.2 งานด้านกรนิเทศการศึกษา

กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพได้อีกประการหนึ่ง คือการนิเทศการศึกษา ภายในสถานศึกษา มีนักวิชาการเสนอกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

เขาวพา เดชะคุปต์ (2542 : 113) ได้กล่าวว่า การนิเทศศึกษามีแนวทางดำเนินการสรุป ได้ดังนี้

1. วางแผนการนิเทศ โดยการประชุมปรึกษาหารือแล้ววางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน
2. ให้ความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ดำเนินการนิเทศ รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน

3. ปฏิบัติงานการนิเทศ โดยผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับมาแล้ว ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศและควบคุมคุณภาพงาน ผู้สนับสนุนการนิเทศให้การช่วยเหลือวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็น

4. สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้เกิดความมั่นใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5. ประเมินผลการดำเนินงานนิเทศ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานหรือกำหนดเป็นแนวทางดำเนินการในครั้งต่อไป

กรมวิชาการ (2543 : 17) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีกระบวนการดำเนินการดังนี้ เตรียมการนิเทศ วางแผนการนิเทศ ปฏิบัติตามแผนการนิเทศ ประเมินผลการนิเทศ และปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ ซึ่งมีกิจกรรมดำเนินการนิเทศดังนี้ 1) ให้ความรู้ โดยมหาวิทยาลัยมาจัดอบรม ประชุมปฐมนิเทศปรึกษาหารือ แนะนำให้ความรู้ด้วยเอกสาร 2) สาธิตให้ดู 3) ประสานงานให้ร่วมกันทำงาน 4) พาไปดูงาน 5) บริการวิชาการ 6) วิจัยในชั้นเรียน 7) ฝึกงาน 8) จัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง 9) สร้างความเข้าใจดีต่อกัน

รุจิร ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 71-72) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ เช่น การประชุม อบรมปฐมนิเทศ การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การศึกษาเอกสารตำราทางวิชาการ การให้คำปรึกษาหารือเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคล การสนทนาทางวิชาการ การสาธิตการสอน การพาไปศึกษานอกสถานที่ การสัมมนาการจัดนิทรรศการ การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ฯลฯ

สวัสดิ์ พานกลาง (2546 : 33-34) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีการดำเนินงานดังนี้

1. บุคลากรทุกฝ่ายศึกษาทำความเข้าใจหลักการและแนวปฏิบัติการนิเทศ
2. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศเพื่อดำเนินการ
3. วางแผนการนิเทศ ที่ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผน การสร้างเครื่องมือ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ
4. จัดเอกสาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น
5. ดำเนินการนิเทศตามแผนและโครงการ โดยใช้กิจกรรมการนิเทศที่เหมาะสม
6. เยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการณ์สอนของครู
7. ประเมินผลการนิเทศเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของครู
8. ทำแฟ้มรวบรวมผลการนิเทศและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

กมล ภูประเสริฐ (2547 : 13-14) ได้กล่าวว่า การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาาร่วมกัน

2. การกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายใน วิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการแบบกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การประชุมสัมมนาปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ

3. การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4. การร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวมทั้งได้เสนอว่าเทคนิควิธีการในการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้ 1) การให้คำอธิบายหรือคำแนะนำ 2) การให้ผู้ที่มีความสามารถ สาธิตให้ดู 3) การปรึกษาหารือ 4) การระดมสมอง 5) การศึกษาเอกสารร่วมกัน 6) การศึกษาจากสื่อ เช่น วิทยุทัศน์ ซีดี ร่วมกัน 7) การช่วยกันจัดหาสื่อที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น 8) การจัดทีมทำการทดลองวิธีการสอนร่วมกัน และ 9) การผลัดเปลี่ยนกันแสดงบทบาทสมมติตามความคิด แล้วสรุปเป็นขั้นตอนการสอนที่ดี

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 36) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติการนิเทศไว้ดังนี้

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

กิจกรรมหรืองานที่สำคัญในการนิเทศการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาประกอบด้วย การวางแผนนิเทศการศึกษา ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือให้ความรู้ความเข้าใจสิ่งที่ต้องดำเนินการ การตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน การศึกษาเอกสารตำราวิชาการทางการนิเทศ การจัดระบบการนิเทศ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศได้แก่ การประสานความเข้าใจการทำงานร่วมกัน การพาไปดูงานการศึกษานอกสถานศึกษาการตรวจเยี่ยมสังเกตการสอนในชั้นเรียน การสัมมนาและสนทนาทางวิชาการนิเทศการให้คำปรึกษาและสาธิตให้ดู การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน การศึกษาจากสื่อการเรียนรู้การจัดทีมฝึกงานทดลองวิธีการสอน การจัดนิทรรศการ การแสดงบทบาทสมมติการสอนและสรุปผล และการสร้างขวัญและกำลังใจในการ

นิเทศ และการติดตามผลการนิเทศการศึกษา ได้แก่ การควบคุมดูแลการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ การปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ และการรวบรวมผลการนิเทศและรายงานผล

ผู้วิจัยสรุปความว่า งานด้านการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย

1. การจัดทำขั้นตอนและวิธีการนิเทศ
2. การดำเนินการนิเทศโดยใช้กิจกรรมการนิเทศที่หลากหลายและเหมาะสม
3. การอบรมปฏิบัติการเพื่อให้ผู้สอนสามารถนำไปใช้ได้
4. การตรวจเยี่ยมสังเกตการณ์เรียนการสอนในชั้นเรียน
5. การให้คำปรึกษาและคำแนะนำเพื่อให้การช่วยเหลือ
6. การประเมินผลการนิเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ
7. การสรุปผลและรายงานผลการนิเทศ

1.4.3 งานด้านการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ คือ ผู้เรียนได้รับความรู้ มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ตั้งไว้ในหลักสูตร มีนันทนาการสันทนาการหรืองานสำคัญที่เป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 24 ได้กำหนดไว้ว่าในการจัดการเรียนการสอนหรือการจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

จูไรรัตน์ เอิบกมล (2544 : 25) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน มีแนวทางดำเนินการดังนี้ คือ จัดตารางสอน จัดทำแผนการสอน จัดครูเข้าสอน จัดชั้นเรียน สอนซ่อมเสริมจัดสิ่งอำนวยความสะดวก จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร

นวลจันทร์ หงษ์อินทร์ (2544 : 44) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน มีแนวทางการดำเนินการดังนี้ คือ กำหนดแผนการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูเขียนแผนการสอน จัดครูเข้าสอน ติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู ส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอน

จุฑารัตน์ อินทะแสน (2545 : 31-33) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนมีการดำเนินการ ดังนี้

1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ครูเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
2. จัดครูเข้าจัดการเรียนการสอน ตามประสบการณ์ ความรู้ ความถนัดความต้องการ ความใจและความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน
3. บันทึกการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้จัดการเรียนการสอนมีระบบ เตือนความจำของครู และบันทึกเพิ่มเติมหลักการเรียนการสอน
4. สอนซ่อมเสริม โดยสอนซ่อมเสริมทั้งก่อนเรียนเพื่อปรับพื้นฐานความรู้ ระหว่างเรียนเพื่อให้ทันและเข้าใจ หลังวัดผลประเมินผลเพื่อสอบแก้ตัว และสอนเสริมผู้เรียนที่ฉลาดและเรียนเร็ว

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 14) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนหรือการเรียนรู้สถานศึกษาต้องดำเนินการสรุปได้ดังนี้

1. จัดทำแผนการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม
2. จัดกระบวนการเรียนการสอนแบบปฏิบัติจริงให้เหมาะกับเวลา สารการเรียนรู้และผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีส่วนร่วม
3. ใช้การแนะแนวการเรียนการสอนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน
4. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและมีความหลากหลาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 151-161) ได้กล่าวว่า กิจกรรมหรืองานเพื่อดำเนินการจัดการเรียนการสอน สรุปได้ดังนี้

1. การจัดประมวลการสอน (Syllabus) เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องนำหลักสูตรที่กำหนดรายวิชาไว้แล้วมาจัดทำประมวลการสอนให้เหมาะสมเพื่อช่วยให้การสอนมีขั้นตอนการปฏิบัติผู้สอนไม่ลืมและไม่สอนซ้ำ มีแผนกิจกรรมและอุปกรณ์ที่จำเป็น และมีการจัดประสบการณ์ครบถ้วน
2. การจัดแผนการเรียน ให้สอดคล้องกับหลักสูตรเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนจะได้เลือกเรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถ
3. การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชาและเวลาเรียนโดยละเอียด โดยมีหลักในการจัดตารางสอนที่สรุปได้ดังนี้ 1) จัดให้ครบตามโครงสร้างของหลักสูตร 2) จัดตามธรรมชาติของแต่ละรายวิชาเพื่อเอื้อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) จัดเวลาให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) จัดวิชาที่เป็นหลักทฤษฎีและคำนวณในภาคเช้า 5) พิจารณาครูอาจารย์ผู้สอนเรื่องความสะดวกที่จะสอน เวลาว่างเพื่อประโยชน์ด้านการประชุมหารือ
4. การจัดชั้นเรียน โดยการจัดชั้นเรียนตามความรู้ความสามารถของนักเรียนจัดตามรายชื่อ จัดตามความสามารถพิเศษ หรือจัดแบบผสมผสาน ในระดับสูงขึ้นเช่น อาชีวศึกษาหรืออุดมศึกษา จัดตามการลงทะเบียนเรียนในแต่ละรายวิชา
5. การจัดครูอาจารย์เข้าสอน คือการจัดครูอาจารย์ให้ทำหน้าที่สอนหรือจัดการเรียนรู้เป็นหลักโดยคำนึงถึงความพร้อมของครูในสถานศึกษา คุณสมบัติ และภาระงานด้านอื่นของครูประกอบด้วยเพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ทั้งงานหลักคือการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม
6. การสอนซ่อมเสริม คือการสอนเพิ่มเติมจากการสอนปกติเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขการเรียนของนักเรียน สามารถทำได้ 4 ลักษณะ คือ 1) สอนซ่อมเสริมก่อนการเรียนการสอนเพื่อปรับพื้นฐานความรู้ก่อนเข้าหลักสูตร 2) สอนซ่อมเสริมขณะที่สอน เพื่อแก้ไขให้นักเรียนเข้าใจบทตอนที่สงสัยและตามทันเนื้อหาทั้งหมด 3) สอนซ่อมเสริมรายวิชาเพื่อสอบแก้ตัวให้ผ่านเกณฑ์และ 4) สอนซ่อมเสริมสำหรับนักเรียนที่พลาดหรือเรียนเร็วเพื่อไม่ให้เบียดหน่วยการเรียน
7. การเลือกตำราเรียน โดยทั่วไปจะใช้ตำราที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ใช้และสถานศึกษาแต่ละแห่งเห็นว่าสมควรกับผู้เรียนก็กำหนดให้ครูอาจารย์ใช้สอน ในส่วนของครูอาจารย์เองต้องค้นคว้าตำราหนังสือเพิ่มเติมและส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้เพิ่มจากห้องสมุด
8. คู่มือครูในงานวิชาการ สถานศึกษาต้องพัฒนาให้ครูมีคู่มือการปฏิบัติงานด้านวิชาการในสถานศึกษา ความรู้ที่ครูต้องรู้และคำแนะนำในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ

9. การจัดทำคู่มือนักเรียนนักศึกษา ซึ่งเป็นเอกสารคู่มือที่สถานศึกษาทำแจกให้นักเรียน นักศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้ได้ศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติตนในสถานศึกษา

10. การจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอนทางวิชาการ เป็นห้องศูนย์กลางเกี่ยวกับ ข่าวสารและสารสนเทศทางด้านวิชาการของสถานศึกษาที่จะอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอนของสถานศึกษาเป็นสำคัญ และการจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและ ส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพได้แก่งานต่อไปนี้

- 1) จัดสื่อการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษาโดยเน้นเครื่องมือและกิจกรรม ให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน
- 2) จัดห้องสมุด รวบรวมหนังสือ เอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม
- 3) นิเทศการสอนช่วยเหลือแนะ แนวครูเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน

กมล ภูประเสริฐ (2547 : 53-56) ได้กล่าวว่า การบริหารการเรียนการสอนต้องจัดให้มีการดำเนินการ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมรูปแบบการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอน เทคนิคการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่มีลักษณะเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดหรือเน้นการปฏิบัติจริงของผู้เรียนใน สภาพของชีวิตจริง และช่วยพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง เช่น ทักษะ กระบวนการหรือเทคนิคการเรียนแบบร่วมมือ

2. การร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับ หน่วย การเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น

3. การกำหนดความต้องการในเรื่องสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับกิจกรรม การ เรียนการสอนในหน่วยการเรียนรู้รายวิชานั้น ๆ รวมถึงห้องปฏิบัติการต่าง ๆ และห้องสมุด

4. การจัดทำ แผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคนโดยคำนึงถึง ว่าจะต้องเตรียมการอะไรและจะดำเนินการอย่างไร

5. การเตรียมการในเรื่องการเรียนการสอน จะต้องมีการจัดหา จัดทำ จัดห้อง ต่าง ๆ ให้ พร้อมใช้ รวมถึงการจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนนอกห้องเรียน

6. การติดตามกำกับ และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตาม แผนการ สอนหรือแผนการจัดการเรียนเรียนรู้ รวมทั้งแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยการเยี่ยมชม สถานที่มีมีการจัดกิจกรรมการประชุมปรึกษาหารือเป็นระยะเพื่อให้มีการรายงานผลและร่วมกัน สรุปปัญหาที่เกิดขึ้น

7. การแก้ไขข้อบกพร่องในการเรียนการสอน รวมถึงการปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน

8. การร่วมกันแก้ปัญหาการเรียนการสอนโดยการประชุมปรึกษาหารือการนิเทศภายใน การปรับแก้การบริหารทั่วไป การให้บุคลากรไปปรึกษาหารือผู้ทรงคุณวุฒิไปดูงานในสถานศึกษาอื่น การเชิญวิทยากรภายนอก

9. การรายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบและรายงานผลของสถานศึกษาให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณะได้ทราบ

10. การจัดระบบเก็บสิ่งที่รวบรวม และที่จัดทำขึ้นเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการศึกษา และการใช้ประโยชน์

11. การประเมินจุดเด่น-จุดด้อยหรือข้อจำกัดของหลักสูตร การเรียนการสอน

12. การสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้มีกำลังใจและเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน

13. การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 34-35) ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องการผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม ที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

กิจกรรมหรืองานที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย การเตรียมสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ การรวบรวมรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเลือกตำราเรียน การจัดประมวลการสอนจากหลักสูตร การจัดคู่มือครูและคู่มือนักเรียน และการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อประกอบการเรียนรู้และห้องควบคุมการเรียนรู้ การเตรียมบุคลากรและเพื่อจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการเรียนรู้แก่ครูการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดแผนการเรียนรู้ การจัดชั้นเรียนและตารางสอน การจัดครูเข้าสอนตามศักยภาพ การสนับสนุนช่วยเหลือครูและผู้เรียนในการเรียนรู้ การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกสถานที่ทุกเวลา การจัดให้เรียนจากประสบการณ์จริงและบูรณาการความรู้ การฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ใช้ความรู้ การสอนซ่อมเสริมและการวิจัยพัฒนาการเรียนรู้และการติดตามผลการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การติดตามนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครู การบันทึกผลการเรียนรู้ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการจัดการเรียนรู้และการรายงานผลการจัดการเรียนรู้

ผู้วิจัยสรุปความว่า งานด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การกำหนดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ประจำปีการศึกษา
2. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการเรียนรู้แก่ครูผู้สอน
3. การจัดครูเข้าสอนในชั้นเรียนตามศักยภาพ
4. การจัดสื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้ครูและผู้เรียนได้ค้นคว้าเพิ่มเติม
5. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของผู้เรียน
6. การติดตามการจัดการเรียนรู้ของครูและการบันทึกผลการเรียนของผู้เรียน
7. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการจัดการเรียนรู้
8. การสรุปผลและรายงานผลการจัดการเรียนรู้

1.4.4 งานด้านวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

กิจกรรมทางการศึกษาสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องปฏิบัติควบคู่กับกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาคือกิจกรรมการวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้เพื่อเป็นการตรวจสอบ เทียบเกณฑ์ และพิจารณาตัดสินผลการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีนักวิชาการเสนอแนวทางการดำเนินการวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

จุฑารัตน์ อินทะแสน (2545 : 53-54) ได้กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผลทำได้ด้วยวิธีการดังนี้ คือ สังเกตการแสดงออกของผู้เรียน เพิ่มขึ้นผลงานหรือรายงาน การสัมภาษณ์บันทึก

ของผู้เรียน การประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้เรียนและครู ความสามารถในการปฏิบัติจริงการประเมินด้วยตนเองหรือกลุ่มเพื่อน

รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 64-67) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนอาจทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. การประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) เป็นการประเมินผลจากงานหรือผลงานที่เป็นจริง การปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน ซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการดังต่อไปนี้การนำเสนอด้วยปากเปล่า (Oral presentation) การโต้วาที (Debates) การแสดงนิทรรศการ(Exhibitions) การรวบรวมผลงานเขียนของนักเรียน (Collections of students written products)แถบบันทึกภาพผลการปฏิบัติงาน (Videotapes of performances) การสร้างและงานประดิษฐ์ โครงหุ่น (Construction and models) การแก้ปัญหา (Solutions of problems) พฤติกรรมของผู้เรียน (Students' behavior) การปฏิบัติงานกลุ่ม (Cooperative group work)

2. การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio assessment) เป็นวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนโดยผู้เรียนได้มีส่วนร่วมการประเมินอย่างเต็มที่ 2 ขั้นตอนคือผู้เรียนแต่ละคนรวบรวมผลงานและบันทึกผลการประเมินไว้ในแฟ้มรวบรวมผลงาน (Working folder) และนักเรียนแต่ละคนจัดและคัดเลือกผลงานจากแฟ้มรวบรวมผลงานเพื่อจัดทำแฟ้มสะสมงานต่อไป

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน (Standardize test) เป็นวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในรูปแบบของข้อทดสอบแบบปรนัย ซึ่งผู้เรียนทุกคนได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือหรือแบบทดสอบที่ได้มาตรฐาน

สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย (2545 : 9-10) ได้กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผลการเรียน การสอน มีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการวัดผลและประเมินผล
2. บุคลากรทุกคนทั้งครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง ได้มีส่วนร่วมปฏิบัติการวัดผลและประเมินผลเป็นมาตรฐานเดียวกันตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ
3. วัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องควบคู่การเรียนการสอนโดยการวัดและประเมินความประพฤติ พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และผลงานของผู้เรียน
4. นำผลการวัดและประเมินมาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 14-15) ได้กำหนดว่า การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน สถานศึกษาต้องดำเนินการดังนี้

1. กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผล

2. จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษา
3. ดำเนินการวัดผลและประเมินผลทุกช่วงชั้น
4. พัฒนาเครื่องมือการวัดผลและประเมินผล
5. จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลและประเมินผลเพื่อการอ้างอิงการตรวจสอบและ
พัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 167-169) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่
เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลที่ต้องดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลในเรื่องประเภทข้อสอบ
ระยะเวลาที่ใช้สอบ จำนวนครั้งที่สอบและการเก็บคะแนน มาตรฐานการสอบวัดผล และเตรียม
แบบฟอร์มรายงานผลการสอบ

2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอบ
3. ส่งเสริมครูอาจารย์ให้มีความรู้ทางการวัดผลและประเมินผลโดยการจัดฝึกอบรม
การประชุมปฏิบัติการ

4. จัดตารางสอบ ห้องสอบ และระเบียบในการสอบและการคุมสอบ
 5. ประเมินผลการสอนเพื่อหาทางแก้ไขหรือเสนอเป็นแนวทางปรับใช้ต่อไป
- ส่วนหัวหน้างานวัดผลและประเมินผลมีหน้าที่เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลที่ต้อง
ดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

1. จัดหาแบบพิมพ์การวัดผลและประเมินผลการเรียน
2. จัดทำเอกสาร ข่าวนสารเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนเผยแพร่
3. ศึกษาระเบียบ ความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าทางวิชาการวัดผลและประเมินผล
การเรียน

4. ดูแลครูอาจารย์ให้ปฏิบัติตามระเบียบการวัดผลและประเมินผลให้ถูกต้อง
 5. พิจารณาตัดสินปัญหาเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 6. ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ที่ผ่านการอบรม ศึกษาทางการวัดผลและประเมินผล
การเรียน
- ได้มีบทบาทพัฒนางานการวัดผลและประเมินผล

7. ตรวจสอบการให้ระดับคะแนนของครูอาจารย์ก่อนส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา
8. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน
9. เก็บรักษาเอกสารและหลักฐานการประเมินผลการเรียน
10. ทำลายเอกสารการวัดผลและประเมินผลที่หมดความจำเป็น
11. ดูแล บำรุง และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษา

12. เสนอโครงการและรายงานตามลำดับชั้น

กมล ภูประเสริฐ (2547 : 13) ได้เสนอว่า การบริหารการประเมินผลการเรียน ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงาน ที่สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้ รายวิชาและกิจกรรม การเรียนการสอน รวมทั้งการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเป็นการเตรียมการประเมินผลการเรียนเพื่อกำหนดวิธีการเครื่องมือ และแนวปฏิบัติในการประเมิน

2. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลและเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และการเตรียมการในการสร้างเครื่องมือและกำหนดวิธีการที่เป็นระบบโดยเป็นการกำหนดให้ประเมินผลตามสภาพจริง การประเมินตามสภาพจริงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการสังเกตพฤติกรรม การพิจารณาผลงานที่สะสมไว้ การฟังการนำเสนอของผู้เรียน

3. การควบคุม ดูแล ติดตามและส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการและเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการดูแลให้มีการบันทึกผลการเรียนการสอน การบันทึกการสังเกต และการรวบรวมผลงานของนักเรียนตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

4. การจัดทำหลักฐานการศึกษาและหลักฐานการประเมินผลตามที่กระทรวง/กรม/หน่วยงานต้นสังกัด ได้กำหนดไว้

5. การนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้เรียนและกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนปรับปรุงตนเอง

6. การกำหนดรูปแบบ ระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้ ทั้งการรายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและรายงานผลต่อสาธารณะและหน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 35) ได้เสนอแนวทางการประเมินผลไว้ดังนี้

1. กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

4. พัฒนาเครื่องมือและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

กิจกรรมหรืองานสำคัญในการวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ข้างต้น สรุปได้ว่าการวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ การกำหนดระเบียบการวัดผลและประเมินผล

การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการ การเตรียมการวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็น การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน การประชุมปรึกษาหารือระหว่างครูกับผู้เรียน การส่งเสริมให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมวัดผลและประเมินผล การส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมการวัดผลและประเมินผลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การปฏิบัติการวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การประเมินตามสภาพจริงโดยการดูจากบันทึกของผู้เรียน ความสามารถในการปฏิบัติจริง การสังเกตการแสดงออกหรือพฤติกรรมของผู้เรียน การนำเสนอปากเปล่า การโต้วาที การแสดงนิทรรศการ การแก้ปัญหาการปฏิบัติงานกลุ่ม การสัมภาษณ์ การประเมินโดยผู้เรียนประเมินตนเองหรือโดยกลุ่มเพื่อนการตรวจเพิ่มสะสมผลงาน การดูรายงานผลการเรียนของผู้เรียน การใช้แบบทดสอบมาตรฐานและการติดตามผลการวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การนำผลที่ได้มาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนการจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาหรือหลักฐานการประเมินผล การจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลและประเมินผลเพื่ออ้างอิง ตรวจสอบ และพัฒนา

ผู้วิจัยสรุปความว่า งานด้านวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการวัดผลและประเมินผล
2. การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์มาสนับสนุนการดำเนินงาน
3. การประชุมปรึกษาหารือผู้บริหาร ครู และผู้เรียนเพื่อให้มีส่วนร่วมวัดผลและประเมินผล
4. การส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมการวัดผลและประเมินผลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
5. การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงจากพฤติกรรมกรเรียนของผู้เรียน
6. การสรุปผลการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน
7. การจัดทำ ระบบสารสนเทศการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนเพื่อตรวจสอบและพัฒนา

1.4.5 งานด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

กิจกรรมทางการศึกษาสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องปฏิบัติควบคู่กับกิจกรรมการเรียนรู้อในสถานศึกษา คือ กิจกรรมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้โดยเป็นสื่อกลางให้ผู้สอนสามารถส่งเสริมความรู้ไปยังผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการเสนอกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 ก : 407) ได้กล่าวว่าความหมายของสื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งที่จะช่วยให้ครูและนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอน

ได้สะดวกยิ่งขึ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีและบรรลุคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 ก : 9) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ดังนี้

1. จัดหาและบริการวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนแก่ครูอย่างเพียงพอและครบถ้วนทุกกลุ่มประสบการณ์ มีการสำรวจความต้องการ วางแผนเพื่อการดำเนินการจัดหา บริการและจัดทำรายงานผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู รู้จักทำ รู้จักใช้ และรู้จักเก็บ บำรุงรักษา สื่อการเรียนให้ตรงกับเนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้แก่ครูผู้สอน

3. จัดให้มีศูนย์สื่อหรือศูนย์วิชาการของโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งผลิตและบริการสื่อแก่ครูผู้สอน

4. ส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดค้น สร้างสรรค์สื่อ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานทางวิชาการ

5. แสวงหาแหล่งวิทยาการที่เป็นสื่อการเรียนในชุมชนหรือท้องถิ่น เช่น บุคลากรสถานที่ประกอบการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียน การสอน

6. จัดให้มีการติดตามและประเมินผล การใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยการสังเกตการณ์สอน การตรวจแผนการสอน บันทึกการสอน สถิติการยืมสื่อ

อำภา บุญช่วย (2537 : 99) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง การทำวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการนำมาเป็นตัวกลางให้การศึกษ ให้ความรู้แก่นักเรียน

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2542 : 277) ได้กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหะหรือสิ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่บรรลุผลตามจุดประสงค์การเรียนการสอนและตามจุดหมายของหลักสูตรได้ดียิ่งขึ้นหรือเร็วขึ้น

วาสนา พูนเพิ่ม (2542 : 277) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยสื่อความหมายระหว่างครูและนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างก้าวหน้า เครื่องมือชนิดต่าง ๆ เช่น แผนฟิล์ม โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ เป็นต้น รวมถึงสื่อประเภทเทคนิควิธีการ คือ เกม การเล่นบทบาทสมมติและวิธีการนำเสนอเนื้อหาการสอนแบบต่าง ๆ ตลอดจนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

ปฎล นันทวงศ์ (2545 : 71) กล่าวถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องดำเนินการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ดังนี้

1. จัดทำและจัดหาสิ่งที่มืออยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์เป็นสื่อการเรียนการสอน
 2. ศึกษา วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้อให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้
 3. จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้อเพื่อการศึกษาคั่นคว้าของผู้เรียนและผู้สอน
 4. ศึกษาและจัดหาสื่อการเรียนรู้ออย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมหลากหลายสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน
 5. ศึกษาวิธีการวิเคราะห์ และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อการเรียนรู้ออย่างสม่ำเสมอ
 6. จัดหาสื่อหรือจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้อที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาและในชุมชนเพื่อการศึกษาคั่นคว้าแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาสื่อ
 7. จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ชุมชนและสังคมอื่น
 8. จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้สื่อการเรียนรู้อเป็นระยะ ๆ
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก: 18) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีดังนี้
1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการศึกษา
 2. จัดหา จัดทำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้กับครูและผู้เรียนอย่างเพียงพอและหลากหลาย
- ชุมศักดิ์ อินทร์รัชย์ (2547 : 6) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีดังนี้
1. ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 2. ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน
 3. จัดหาสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานวิชาการ
 4. ประสานความร่วมมือในการผลิตสื่อ จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานด้านวิชาการกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 5. ประเมินผลและพัฒนาการใช้สื่อเพื่อการศึกษา
- จากที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า งานด้านพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานด้านพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ต้องดำเนินการดังนี้

1. จัดทำและจัดหาวัสดุประกอบหลักสูตรที่มีอยู่ในท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. ส่งเสริมและสนับสนุน กำกับให้ครูรู้จักใช้สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับแผนการสอนและคู่มือครู เพื่อให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายตามที่หลักสูตรกำหนด
 3. จัดให้มีห้องสื่อการสอนและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ จัดเก็บให้เป็นระบบตามกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ จัดทำทะเบียนสื่อและสถิติใช้สื่อ บริการสื่อการสอน
 4. พัฒนาสื่อการเรียน รู้จักเลือกและใช้สื่อได้เหมาะสม
 5. จัดหาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนการสอนพัฒนางานวิชาการ
 6. จัดอบรม สาธิตการใช้และการเก็บรักษาสื่อ
 7. จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี
 8. วิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานการใช้สื่อการเรียนรู้อ
- จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า งานด้านพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ โดยเป็นสื่อกลางให้ผู้สอนสามารถส่งเสริมความรู้ไปยังผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึง คน วัสดุ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ และสถานที่

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นสิ่งสำคัญที่ชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานและแสดงว่าการดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว มีนักวิชาการให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล มีนักวิชาการให้ความหมายประสิทธิผลไว้ดังนี้

กรณี มหานนท์ (2529 : 2) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ในมุมมองเรื่องประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ ได้มองความหมายประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไร หรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of investment) นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในรูปของประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพหรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ นักสังคมสงเคราะห์ศาสตร์กลับให้ความหมายของ ประสิทธิผลว่า หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุ เป้าหมายขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 3) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ติน ปรัชญพทธี (2536 : 130) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 97) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2544 : 169) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานที่องค์การพึงประสงค์หรือความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 111) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้

พัฒนา เต็งเรียบ (2545 : 10) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 667) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

สำนักพัฒนาระบบงบประมาณ (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การวัดผลเชิงคุณภาพขององค์การว่าสามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามพันธกิจของส่วนราชการได้ดีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยแบ่งเป็น 2 ประการ คือ ประสิทธิภาพเชิงต้นทุนที่เป็นความสัมพันธ์ของต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและ ประสิทธิภาพที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 9) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือการทำงานที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

สตีเยร์ส (Steers. 1977 : 55) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือการใช้ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฮอย และมิเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 373) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

จากความหมายของประสิทธิผลข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

2.2.1 ทฤษฎีของแคพลอ (Theodore Caplow's Theory)

แคพลอ (Caplow) (ภรณ์ มหานนท์. 2529 : 59-60) โดยแคพลอ เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกัน คือ

1. ความมั่นคง (Stability)
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
3. ความสมัครใจ (Voluntarism)
4. ความสำเร็จ (Achievement)

แคพลอ ได้เสนอความหมายของตัวแปรทั้ง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคง หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการรักษา (Maintain) โครงสร้างองค์การเอาไว้ ตัวแปรนี้สัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยด้านตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process) ในทฤษฎีระบบ การรักษาไว้ซึ่งสภาพและการพัฒนาโครงสร้างรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring resources) การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และการรักษาระเบียบ กิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่การสร้างองค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์การได้สำเร็จ

2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงการวัดความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ วิธีการเบื้องต้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวก็คือ โดยการติดต่อสื่อสาร (Communications) ซึ่งเพิ่มความสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ระหว่างสมาชิก แนวความคิดนี้เทียบได้เท่ากับแนวคิดของ ไรซ์ (Price) เกี่ยวกับการปฏิบัติตาม (Conformity) และได้รับการตีความไปในแง่ของทฤษฎีระบบเช่นเดียวกัน การสร้างและการรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม (Codes of behavior) ที่ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นกิจกรรมสำคัญที่สัมพันธ์กับการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม

3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป แนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับแนว ความคิดด้าน ขวัญหรือความพึงพอใจและเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ในกรณีสนองความต้องการของพนักงาน

4. ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ ซึ่งคล้ายคลึงกับคำว่าความสามารถในการผลิตของ ซิลเลอร์ และคำว่า การผลิตผลผลิตของ กรอส (Gross) นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับแนวความคิดของ ไพรซ์ (Price) ว่าประสิทธิผลหมายถึงความมากน้อยของการบรรลุเป้าหมาย แต่ แคพโล (Caplow) เน้นว่าประสิทธิผลเป็นผลรวมของปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการด้วยกันขณะที่ไพรซ์ เน้นประสิทธิผลในปัจจัยด้านเดียวคือ ผลผลิต แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่ว่าประสิทธิผล ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการนั้นสอดคล้องกับแนวคิดทางทฤษฎีระบบมากกว่า

2.2.2 แนวความคิดของกรอส (Bertram M. Gross)

กรอส (Gross, 1975 : 302-310) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (optimum balance) ระหว่างกิจการด้านการปรับตัว (Adaptation) และการรักษาสภาพ (Maintenance) ดังนั้น กิจกรรมขององค์การซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่ามีประสิทธิผลเพียงใดหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้คือ

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring resources)
2. การใช้ตัวป้อน (Input) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต
3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Technical) และด้านการบริหาร (Administrative) อย่างมี

เหตุผล

5. การลงทุนในองค์การ (Investing in organization)
6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม (Conforming to codes of behavior)
7. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

กิจกรรมเหล่านี้แต่ละกิจกรรมมุ่งไปสู่การรักษาไว้ซึ่งปัจจัยในวงจรของตัวป้อน กระบวนการ ผลิต (Input-process-output-cycle) และปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม จึงสามารถวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มเติมบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นขั้นแรกของวงจรซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านตัวป้อนซึ่งกรอส (Gross) ระบุว่าประกอบไปด้วยทรัพยากรหลักคือคน เงิน และเครื่องจักร สำหรับเงินนั้นเป็นปัจจัยที่ถูกใช้ไปในการซื้อวัตถุดิบเพื่อแปรสภาพให้เป็นผลผลิต แต่เนื่องจากเงินเป็นทรัพยากรที่กว้างขวางสามารถใช้ซื้อหาหรือได้มาซึ่งคนและเครื่องจักร จึงควรพิจารณาวัตถุดิบแยกออกไปจากตัวเงินกิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้กระทำผ่านหน่วยงานซึ่งมีความชำนาญเฉพาะ (Specialized) ในด้านการเงิน การจัดหา และการเจ้าหน้าที่

2. การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต กิจกรรมนี้เป็นหัวใจของปัจจัยด้านกระบวนการ (Process element) ถ้ามององค์การในแง่ของทฤษฎีระบบ กล่าวคือ ตัวป้อน

(Input) จะต้องถูกผสมผสานเข้าด้วยกันในทางที่จะให้ได้มาซึ่งผลผลิตอย่างมากที่สุด (Maximum output) โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า หมายถึง กิจกรรมในด้านการผลิตผลผลิต ในทฤษฎีระบบซึ่งประกอบไปด้วยแง่ต่างๆ คือ การกำหนดประเภทของผลผลิตที่เหมาะสมการรักษาปริมาณ การรักษาคุณภาพ และการกำหนดระยะเวลา (Scheduling) ในการไหลของผลผลิต (Product flow) ซึ่งแต่ละแง่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงานขององค์กรนั่นเอง

4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องทดสอบความมีประสิทธิภาพคือหนทางที่ดีที่สุดถูกเลือกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในแง่ของทฤษฎีระบบ กิจกรรมนี้ครอบคลุมในทุกส่วนประกอบของระบบรวมทั้งการปรับระบบให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอกระบบด้วยกิจกรรมนี้รวมถึงการค้นคว้าวิจัยตลอดจนความพยายามในการกระจายอำนาจมากขึ้นในทางบริหารซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคการบริหารที่มีเหตุผลในการกระตุ้นประสิทธิภาพมากขึ้นในการได้มาซึ่งทรัพยากรและการผลิต

5. การลงทุนให้กับองค์กร กิจกรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรจากการผลิตปัจจุบันและลงทุนในการสร้างสมรรถนะในอนาคต วัตถุประสงค์ของการลงทุนดังกล่าวรวมถึง การขยาย (Expansion) การสับเปลี่ยน (Replacement) การอนุรักษ์ (Conservation) การพัฒนา (Development) ทรัพย์สิน (Assets) การตัดสินใจด้านการลงทุนจะต้องเกิดขึ้นเกี่ยวกับเครื่องจักร ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรด้านคน โดยโครงการฝึกอบรม นอกจากนี้กิจกรรมที่มุ่งไปในทางการพัฒนาและสนับสนุนจากภายนอกองค์กร เพื่อปรับระบบขององค์กรให้เข้ากันได้เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเช่นกัน เช่น การได้มาซึ่งการสนับสนุนจากนักการเมืองเป็นอีกแง่หนึ่งของกิจกรรมด้านการลงทุน

6. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม กิจกรรมนี้สะท้อนให้เห็นถึงทฤษฎีระบบโดยตรงโดยยอมรับว่ามีกลุ่ม (Interest groups) 3 กลุ่มสนใจด้วยกันในองค์กร คือ กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้ลงทุน ความสนใจของพนักงานได้รับการสนองตอบจากความมากน้อยของความพึงพอใจต่อสิ่งที่ตนได้รับในการแลกเปลี่ยนกับแรงงานที่ตนลงไป ส่วนความสนใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้รับการสนองตอบจากความมากน้อยของความสมหวังจากการคาดหวังด้านคุณภาพและราคาที่องค์กรจัดให้ ความสนใจของผู้ลงทุนก็ได้รับการสนองตอบเมื่อผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) มากพอที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าจะคงลงทุนต่อไปกับองค์กร ส่วนกลุ่มสนใจอื่นรวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ส่ง (Suppliers) และชุมชนส่วนรวม

ดังนั้น กิจกรรมนี้จึงสัมพันธ์กับส่วนประกอบทั้ง 3 ของระบบคือตัวป้อน - กระบวนการ และ ผลผลิต รวมทั้งสัมพันธ์กับการปรับตัวของระบบเข้ากับสภาพแวดล้อมด้วย

7. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม คำโครงของความเป็นระบบเป็นความ ต่อเนื่อง (Connectedness) กันขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ความเกี่ยวเนื่องดังกล่าว เรียกร้องให้องค์การไม่เพียงแต่ทำประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพต่อสภาพแวดล้อมแต่การกระทำ ดังกล่าวต้องอยู่ในขอบเขตของกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ศีลธรรม ข้อห้ามและข้อกำหนดของ จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ หลักเกณฑ์(Codes) เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการให้ ความหมายของสภาพแวดล้อมต่อพฤติกรรมที่ “ถูกต้อง” และ “ผิด” โดยองค์การจะต้องใช้ พฤติกรรมที่ถูกต้องในการเสาะแสวงหาทรัพยากร ใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตผลผลิต และ ลงทุนในทรัพย์สิน

คำโครงของทฤษฎีระบบระบุถึงกิจกรรมขององค์การเหล่านี้ซึ่งเป็นเครื่องตัดสินระดับ ของความมีประสิทธิภาพ โดยเน้นว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความมากน้อยของกิจกรรมซึ่ง องค์การสามารถรักษาความสมดุล กล่าวคือบรรลุถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดระหว่างกิจกรรมที่กล่าว มาแล้ว ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงประกอบไปด้วยกิจกรรมจำนวนหนึ่งซึ่งแต่ละกิจกรรมสัมพันธ์กันกับ วงจรของตัวป้อนกระบวนการ - ผลผลิต และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทฤษฎีระบบยัง เหมาะสมสำหรับใช้ประเมินประสิทธิผลของหน่วยย่อยขององค์การ อีกด้วย เช่น สามารถประเมิน ประสิทธิภาพของหน่วยงานบริหารงานบุคคล หรือหน่วยวิศวกรรม หน่วยงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ขององค์การในแง่ของความเป็นระบบของแต่ละหน่วยซึ่งมีตัวป้อนกระบวนการและผลผลิต ของตัวเอง ตลอดจนกิจกรรมด้านการปรับตัวให้ดีที่สุดเพื่อประสิทธิผลขององค์การทั้งหมด (กรณี มหานนท์. 2529 : 57-64)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 48) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพเป็น กิจกรรมหรือภารกิจ 10 ประการ ซึ่งเป็นกรณีซึ่งบ่งถึงประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางและการดำเนินงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบริหารงาน ต่าง ๆ ให้บรรลุ
2. ใ้ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนการสอนและการเรียนรู้
3. ดำเนินการตามกำหนดแนวทางและให้การสนับสนุนในเรื่องหลักสูตรต่าง ๆ
4. การส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดบรรยากาศในการวิจัย เพื่อให้เกิดงานวิจัยที่มี คุณภาพสูง
5. การให้การสนับสนุนการบริการต่าง ๆ ของสถานศึกษาชุมชนและสถานที่อื่นๆ

6. การบริหารงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

7. การบริหารบุคลากรทางวิชาการ เช่น อาจารย์ และนักวิชาการ เป็นต้น

8. การประสานงานกิจการนักเรียน

9. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและสังคม เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่มั่นคงของบุคลากรภายนอกที่มีต่อสถานศึกษา

10. กำหนดให้มีสถานที่ และแหล่งฝึกงานและสนับสนุนให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกงานเบื้องต้นทั่ว ๆ ไป

ชวลิต หมั่นนุช (2535 : 26) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือที่เรียกว่าต้นแบบสถานการณ์ โดยกล่าวว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือองค์ประกอบจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำอันเป็นลักษณะเฉพาะตัวระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยกำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำเอาไว้ 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ อันเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ ซึ่งมีเป้าหมายการทำงานที่สำคัญ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งหมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มได้ สถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานของกลุ่มสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) หมายถึง ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ยอมรับในการวินิจฉัยสั่งการ ยอมรับในภาวะผู้นำ รวมถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้คุณหรือให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมาย

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ความชัดเจนในการตัดสินใจ เป้าหมายแนวทางในการแก้ปัญหา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader – member relation) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับและให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำที่มีอยู่ ปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

รุ่ง แก้วแดง, ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และธีระ รุญเจริญ (2536 : 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลของงานที่องค์การพึงประสงค์หรือหมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 21-22) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจำแนกองค์ประกอบที่จะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วยการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันและการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
2. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง
3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย หลักสูตร การสอน การพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูงและการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

แฮมมอนด์ (Hammond. 1969 : 13 -18) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญจากโมเดลการประเมินของแฮมมอนด์ คือการชี้ประเด็นที่ว่า ในการจัดการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ปลายทาง คือต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทั้งสามส่วน ได้แก่ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย มีความจำเป็นที่ผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงมิติที่สำคัญในอีกสองส่วนควบคู่กันไป คือ 1) มิติด้านการจัดการเรียนการสอน และ 2) มิติด้านสถาบัน นอกจากนี้การประเมินยังมีจุดเน้นสำคัญที่การกำหนดและการวัดผลตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยใช้ผลการประเมินเป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษารวมทั้งผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมของผู้เรียน

จากทฤษฎีและแนวความคิดประสิทธิผลดังที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ เกิดจากกิจกรรมการบริหารงานวิชาการ บุคลิกภาพของผู้นำและระดับสถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำ พิจารณาได้จาก 3 องค์ประกอบ คือ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและจากรูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำ มีลักษณะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ต่างๆ สามารถปรับใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยสรุปความว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน หมายถึง ระดับผลของความสำเร็จจากการบริหารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผล

2.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งเพราะจะทำให้ทราบถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีนักวิชาการให้ทรรศนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล ดังนี้

กรณี มหานนท์ (2529 : 185-187) กล่าวถึงแนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน มี 3 แนวทาง ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The goal approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The system resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multi of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่มีผลสำเร็จต่อองค์การและพยายามให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

บัญชา แก้วส่อง (2545 : 16-18) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์การวัดที่สรุปได้ดังนี้

1. ผลผลิต (Production) เป็นการวัดผลผลิตเบื้องต้นที่สัมพันธ์โดยตรงกับผลผลิตที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการใช้บริการหรือบริโภคอยู่

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการวัดเน้นที่สัดส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าโดยการวัดอัตราส่วนของผลตอบแทนต่อการลงทุนหรือต่อหน่วยเวลา

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นการวัดความสำเร็จที่สามารถตอบสนองความต้องการของคณงานและสมาชิกได้

4. การปรับตัว (Adaptiveness) เป็นการวัดความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

5. การพัฒนา (Development) เป็นการวัดความสามารถในการเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพการเจริญเติบโตให้เพียงพอต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม

6. การอยู่รอด (Survival) เป็นการวัดการคงไว้ได้ซึ่งวิธีการสร้างสมดุลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและให้สามารถอยู่รอดได้

พาร์สัน (Parson) (พรชัย เชื้อชูชาติ. 2546 : 33) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

แคพลอ (Caplow) (กรณี มหานนท์. 2529 : 59) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถขององค์การในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
2. ความผสมผสาน หมายถึง ความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
4. ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ

มาโฮนี และเวทท์เซิล (Mahoney and Weizel) (Steers. 1977 : 44) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ประสิทธิภาพขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาความใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

แคมเบลล์ (Cambell) (กันทิมา โชคสุชาติ. 2546 : 42) ได้กำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดประสิทธิผลไว้ 18 เกณฑ์ตัวชี้วัด ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) คุณภาพของผลผลิตหรือการบริการ 3) ปริมาณของผลผลิตหลัก 4) ความพร้อมต่อคำร้องขอให้มีการบริการเฉพาะ 5) ประสิทธิภาพที่ได้มาตรฐาน 6) ผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ 7) การเจริญเติบโตหรือการเพิ่มขยายขึ้น 8) การใช้สภาพแวดล้อมอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด 9) ความมั่นคงได้แม้ในภาวะถูกกดดัน 10) การเปลี่ยนงานหรือการรักษาบุคลากรไว้ได้ 11) ความถี่หรือจำนวนครั้งการขาดงาน 12) ความถี่หรือจำนวนครั้งของอุบัติเหตุ 13) ขวัญ กำลังใจ และความผูกพันของบุคลากร 14) การจงใจให้เต็มใจและพร้อมทำงาน 15) ความพึงพอใจต่อบทบาทหรืองานของบุคลากร 16) การยอมรับเป้าหมายของบุคลากร 17) ความขัดแย้งหรือความสามัคคี และ 18) การยืดหยุ่นปรับตัวได้ต่อการเปลี่ยนแปลง

มอทท์ (Mott. 1972 : 96) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ความสามารถในการยืดหยุ่น

กิบสัน, ไอวานซ์วิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1982 : 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 384) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจ
4. ความสนใจในชีวิต

สตีเยร์ (Steers. 1991 : 304 - 305) ได้กล่าวถึง การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ซึ่งสามารถประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้ครอบคลุมกว่าการประเมินโดยใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การวัดและการใช้ทรัพยากร กระบวนการดำเนินงานที่ราบรื่น และความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน

จากแนวความคิดการประเมินประสิทธิผลดังที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การ สามารถประเมินได้หลายเกณฑ์การวัด คือ การพิจารณาเป้าหมาย ระบบทรัพยากร ประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความพึงพอใจและการใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์มาบูรณาการกันเพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินขององค์การได้อย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยสรุปความว่า การประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน หมายถึง การประเมินระดับความสำเร็จจากการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลหลายเกณฑ์ เพื่อวัดผลลัพธ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.4 ตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 240-248) ได้กล่าวถึง การวัดและการประเมินผลประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนร่วมกันกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการใช้คะแนนอย่างชัดเจน เพื่อการประเมินเหมือนการตรวจให้คะแนนแบบข้อสอบเลือกตอบ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จและมีวิธีการหาคำตอบหลายแนวทาง ดังนั้น การประเมินการปฏิบัติงานวิชาการตามแนวสภาพจริงต้องมีมาตรฐานว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ปฏิบัติงานอะไรได้สำเร็จบ้าง และความสำเร็จอยู่ในระดับใด ซึ่งแนวทางที่มีมาตรวัดนี้ เรียกว่า รูบริก (Rubric) การประเมินโดยอิงเกณฑ์ของรูบริก มี 2 แบบ คือ

1. การให้คะแนนภาพรวม (Holistic score) คือ การให้คะแนนภาพรวม ผลการปฏิบัติงานวิชาการภายในสถานศึกษาแต่ละด้าน จะไม่เก็บเป็นคะแนน แม้ว่าจะใช้การให้คะแนนในการประเมินก็ต้องให้ความหมายของคุณภาพรวมให้ได้โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ การกำหนดระดับคะแนน อาจกำหนดตามระดับความผิดพลาด เช่น ถ้าการประเมินโครงการ จะประเมิน 6 ประเด็น คือ

- 1.1 การกำหนดปัญหาและสมมติฐานถูกต้อง
- 1.2 การออกแบบการทดลองถูกต้อง
- 1.3 การดำเนินการทดลองถูกต้อง
- 1.4 การจัดกระทำข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลถูกต้อง
- 1.5 การสรุปผลการทดลองถูกต้อง
- 1.6 การนำเสนอโครงการถูกต้อง

การกำหนดระดับคะแนน อาจเป็นดังนี้

| | |
|---------------------------------|---|
| ไม่มีประเด็นใดปฏิบัติถูกต้อง | 0 |
| ปฏิบัติถูกต้องเพียงประเด็นเดียว | 1 |
| ปฏิบัติถูกต้อง 2 – 3 ประเด็น | 2 |
| ปฏิบัติถูกต้อง 4 – 5 ประเด็น | 3 |
| ปฏิบัติถูกต้องทุกประเด็น | 4 |

2. การให้คะแนนแบบแยกองค์ประกอบ (Analytic score) คือ การให้คะแนนแบบแยกองค์ประกอบ จะมีการวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา สามารถประเมินอะไรได้บ้าง แต่ละประเด็นสถานศึกษามีความสามารถปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด คือเมื่อได้ประเด็นที่ประเมินแล้ว จะนำประเด็นแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์ว่าสถานศึกษามีความสามารถระดับใด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 184-185) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพสามารถวัดได้ด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. มุ่งอนาคต (Future oriented) คือการพิจารณาถึงการมุ่งให้ได้ข้อเสนอแนะปรับปรุงงานหรือหาโอกาสที่ดีในอนาคต
2. หลายมิติ (Multidimensional) คือการพิจารณาเรื่องมิติของปัจจัยที่มีความหลากหลาย
3. ความคุ้มค่า (Cost-effective) คือการพิจารณาความคุ้มค่าของผลที่ได้กับการลงทุน
4. ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Accurate) คือการพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์และที่น่าเชื่อถือ
5. กำหนดระยะเวลา (Timely) คือการพิจารณาการกำหนดระยะเวลาที่สามารถรับผลผลิตได้ถูกต้องและตรงเวลา
6. สามารถติดตามผลได้ (Monitorable) คือการพิจารณาสามารถติดตามผลได้ด้วยระบบการตรวจสอบที่หลากหลาย
7. เป็นที่ยอมรับของสมาชิก (Acceptable) คือการพิจารณาถึงการเป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงาน
8. ความยืดหยุ่น (Flexible) คือการพิจารณาถึงความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้

เทอร์รี่ (Terry) (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545 : 118) ได้ให้แนวความคิดว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความสามารถ
2. การกำหนดนโยบายหรือจุดมุ่งหมายในการทำงาน
3. การอธิบายวิธีการทำงาน และลักษณะของงานที่ทำให้แก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาทราบ
4. การมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา
5. การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

แมกเกรเกอร์ (McGregor) (จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 118) ได้เสนอแนวความคิดว่าการที่จะวัดประสิทธิผลขององค์กรนั้น สามารถวัดด้วยเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence)
2. การควบคุมตนเอง (Self-Control)
3. ยุทธวิธีในการบริหารและการนิเทศงาน (Supervision and Management Strategy)
4. ความสามารถในการปรับตัวและการทำความเข้าใจ (Flexibility and Understanding)

เมื่อต้องประสบกับสภาวะกดดันของสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวมของบุคคลในองค์กร มอทท์ (Mott. 1972 : 27) ได้เสนอแนวความคิดว่า ในการที่จะวัดประสิทธิผลขององค์กร สามารถวัดได้ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น
2. ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรแต่ละคนในการทำงาน
4. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน
5. ความสามารถในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาระหว่างบุคคลในองค์กรกับงานที่

ทำ

6. สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์กรกับหน่วยงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย
7. ความสามารถในการสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวกับงาน

อย่างยุติธรรมและมีเหตุผล

8. ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

มาดาส, อีราซิน และเคลลาแฮม (Madaus , Airasin & Kellagham. 1980 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objectives) 2) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) ดังนั้นการที่จะประเมินว่าสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่สมควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับผลการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

กอร์ตอน (Gorton) (จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 119) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 เรื่อง คือ

1. ความเข้าใจในงานอาชีพ ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สมรรถภาพที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่

2.1 ความสามารถในการแก้ปัญหา

2.2 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในฐานะนักการศึกษาที่เข้าใจแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาและสังคมส่วนรวมได้

2.3 ความสามารถในการเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4 ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความคิดเห็นที่ตรงข้ามอดทนต่อคำพิพากษาวิจารณ์ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม

2.5 ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน

ฮอย และมิสเกิล (Hoy & Miskel) (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2544 : 185-186) ได้เสนอเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิผลไว้ 4 เกณฑ์ดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation) ตัวชี้วัดนี้ประเมินความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ความเจริญเติบโต และการพัฒนาให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) ตัวชี้วัดนี้ประเมินผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการจัดหาทรัพยากร และประสิทธิภาพของการบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

3. การบูรณาการ (Integration) ตัวชี้วัดนี้ประเมินความพึงพอใจ บรรยากาศการทำงาน การสื่อความหมายและความขัดแย้งของสมาชิกที่สามารถประสานความสัมพันธ์กันได้เพื่อปฏิบัติงาน

4. การคงไว้ได้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency) ตัวชี้วัดนี้ประเมินความจงรักภักดี แรงจูงใจ และเอกลักษณ์ของสมาชิกที่ดำรงรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันไว้ได้

การศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 120 - 121) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ แทนเนอร์ (Tanner. 1981) ได้ศึกษาพบว่า แบบของผู้นำกับบรรยากาศทางสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาของกานัน (Gaban. 1982) ที่พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน ในจำนวนนี้มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร การฝึกอบรมประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ การวิจัยของรูล (Ruhl. 1985) พบว่า ปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการ และโปรแกรมการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคิไจ (Kijai, 1987) ที่พบว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของสถานศึกษา ภาพพจน์ของสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา แต่ความสำคัญทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษาพอที่จะสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า ประสิทธิภาพทางการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

2.5 ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ

จากแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลดังกล่าวมาแล้วนั้น ทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง ทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่ควรชี้วัด ได้ว่า เป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ (Hoy & Miskel, 1991 : 381) และเครื่องมือวัด ประสิทธิผลหลายอย่าง เป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย มีการตั้งสมมติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียวซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียวจะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร (รุ่ง แก้วแดง, ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และ ชีระ รุญเจริญ, 2536 : 184) ซึ่งสเตียร์ส กล่าวว่า ทั้งนี้เพราะองค์กรโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ (Steers, 1977 : 54)

แต่สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกการวัดและประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามกรอบแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972 : 27) โดยใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กร IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการแก้ปัญหา

ภายในสถานศึกษา ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องร่วมมือกันกำหนดเกณฑ์อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานและการประเมินตามสภาพจริงไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารวิชาการในครั้งนีศึกษิตตามภารกิจ 5 งาน ได้แก่ 1) งานด้านการบริหารจัดการหลักสูตร 2) งานด้านกรนิเทศการศึกษา 3) งานด้านการจัดการเรียนการสอน 4) งานด้านวัดผลและประเมินผลการศึกษา 5) งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน โดยการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ จำนวน 8 คน คือ 1) อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 82) 2) รุจิร ภูสารและจันทราณี สงวนนาม (2545 : 58-76) 3) ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 9-10) 4) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 3-4) 5) รุ่ง แก้วแดง (2546 : 88-105) 6) กมล ภูประเสริฐ (2547 : 9) 7) กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 29-30) 8) เฟเบอร์ และ เชียร์รอน (Faber & Shearron. 1970 : 212)

ซึ่งสอดคล้องแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผลงานวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 51) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู หมายถึง ระดับความสำเร็จของการบริหารวิชาการในคณะทุกคณะตามภารกิจสำคัญ 4 ประการ คือ งานจัดการเรียนการสอน งานพัฒนาอาจารย์ งานบริการวิชาการแก่สังคมและงานส่งเสริมวิชาการ ส่วน ชวลิต หมั่นนุช (2535 : 18) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง ระดับความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการของคณบดีตามภารกิจ 5 ประการ คือ งานจัดการเรียนการสอน งานส่งเสริมวิชาการ งานพัฒนาบุคลากร งานส่งเสริมการวิจัยและงานบริการวิชาการแก่สังคม

2. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving problems) ภายในสถานศึกษา ย่อมมีรูปแบบในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในโรงเรียนนั้น แต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตามระบบในการทำงานของโรงเรียน ย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่

เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (อุยณีย์ รักซ้อน. 2546 : 37-38)

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) และพัฒนาสถานศึกษา ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้บริหารและครู จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับ นักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียนซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม (พรชัย เชื้อชูชาติ. 2546 : 36-37)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 84 - 87) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย อธิการบดีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา และ อาจารย์ในวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง ผลการวิจัยที่สำคัญ มีดังนี้

1. สภาพการณ์ในคณะวิชา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานในคณะวิชา และ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ (.485, .570, และ .327)

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านสภาพการณ์ในคณะวิชาเพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างของงานในคณะวิชา และ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชามี

อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารวิชาการได้ โดยโครงสร้างของงานในคณะวิชาสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารวิชาการรวมได้ร้อยละ 32.5 และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารวิชาการรวมได้ ร้อยละ 39.8 หมายความว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

ชวลิต หมั่นนุช (2535 : 126-141) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยที่สำคัญ มีดังนี้

1. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มุ่งกิจ และมุ่งมิตรสูงในสถานการณืที่เอื้อ ภาวะผู้นำที่มุ่งกิจและมุ่งมิตรต่ำ ภาวะผู้นำที่มุ่งกิจในสถานการณืที่เอื้อ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเอกเทศทางสังคม ความสามัคคีในคณะวิชา ประสบการณ์ในสถาบัน การอบรมด้านการบริหาร และ อายุ (.56, -.49, .51, -.31, .55, .26, .33, และ .17 ตามลำดับ)

2. ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งกิจในสถานการณืที่เอื้อ ความสามัคคีในคณะวิชา ภาวะผู้นำที่มุ่งกิจและมุ่งมิตรต่ำในทุกสถานการณื ประสบการณ์การบริหารในสถาบัน และการฝึกอบรมด้านการบริหาร(beta = .36, .28, -.21, .19, และ .14 ตามลำดับ) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55

จากการศึกษางานวิจัยหลายเรื่องเกี่ยวกับการบริหารวิชาการของหลายสถาบัน พบผลที่สอดคล้องกันว่าการบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง เช่น ชัชกริยา ไบลี (2537 :49) ศึกษาการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครูตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ อิทธิศิริเวทย์ (2538 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนทร เลี้ยงบุญญพันธ์(2539 : 39 - 84) ที่ทำการศึกษการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาของกองทัพบก ซึ่งได้ผลเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรทัย บุญช่วย (2542 : 52 - 62)ที่ศึกษาการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษาซึ่งก็ได้ผลเช่นเดียวกัน

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ มีดังนี้

ฮอย, ทาทอร์ และ วิทโกสกี (Hoy ,Tarter & Witkoskie. 1992 : 38 - 45) ศึกษาความไว้วางใจของอาจารย์ต่อเพื่อนร่วมงาน : ความสัมพันธ์กับครูใหญ่และประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า มีความสัมพันธ์สูงระหว่างประสิทธิผล และ ความไว้วางใจของอาจารย์ต่อเพื่อนร่วมงาน และ พฤติกรรมของเพื่อนครู ส่วน ชาลเมอร์ และฟูลเลอร์ (Chalmers & Fuller .2000 : A) ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน : มิติที่ซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลัง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรInstrumental และ ตัวแปร Expressive ทุกตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล และสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ขณะที่ วูดส์ และ โอลูจลิน (Woods & O'Loughlin, 1998 : 668) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษา มีดังนี้ 1) มีความชำนาญในการเลือกครู 2) ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กำกับติดตามกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) อุทิศเวลาให้กับการปรับปรุงโรงเรียนเต็มที่ 5) สนับสนุนและส่งเสริมครู 6) แสวงหาทรัพยากร และ 7) เป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี นอกจากนี้ ข้อมูลที่รวบรวมได้ยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านต่อไปนี้ คือ 1) ผลผลิต 2) บรรยากาศและวัฒนธรรม 3) การเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการเรียนรู้ 4) มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) มีการนำการสอนที่มีประสิทธิภาพไปใช้ 6) มีความต้องการและความคาดหวังสูง 7) มีภาวะผู้นำที่เด่นชัด ข้อค้นพบจากการศึกษา แสดงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำได้ 3 องค์ประกอบ คือ เน้นการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำช่วยเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ และหากมีการนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับผู้เรียนได้

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ได้มีแนวความคิดของระบบสังคมจากพฤติกรรมของผู้ที่ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรต่าง ๆ คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เรียกว่า Effectiveness กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เรียกว่า Efficiency (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545 : 110)

จากแนวความคิดของระบบสังคมจะเห็นว่า พฤติกรรมของคนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ได้มีนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งศึกษาแบบของผู้นำ และบรรยากาศของสถานศึกษา ซึ่งยังไม่มีการวิจัยศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทักษะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า พฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กำหนดปัจจัยที่จะศึกษาไว้ 2 ปัจจัยใหญ่ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านทักษะของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่าปัจจัยดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตามแนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ตนได้ปฏิบัติอยู่ ซึ่งแตกต่างไปจากหลักการเดิมที่เชื่อว่า อำนาจหรือแนวความคิดเกิดมาจากบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจ หรือความพึงพอใจให้คนทำงาน ก็คือ การสร้างพลังความสามารถทั้งจากภายในและภายนอกที่ช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลได้ใช้ความรู้ความสามารถกระทำในสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

3.1.1 ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

แมคเคลแลนด (McClelland. 1961 : 110-111) ได้ให้นิยามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แข่งขันกันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยมหรือทำให้ดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จหรือล้มเหลว

เมอร์เรย์ (Murray. 1964 : 19) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นความต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จจากการกระทำในสิ่งที่ยาก ต้องการที่จะควบคุม จัดกระทำ หรือจัดระเบียบวัตถุบุคคล หรือความคิด โดยกระทำสิ่งนี้อย่างรวดเร็ว และบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศ ต้องการเป็นคนเก่ง มีความสามารถในการแข่งขันและเอาชนะคนอื่น ๆ ต้องการเพิ่มการยอมรับตนเองโดยการบรรลุความสำเร็จในกิจกรรมที่เป็นอัจฉริยะ

แอทกินสัน (Atkinson. 1964 : 240-21) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่า การกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตนเองหรือผู้อื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินเป็นสิ่งที่พอใจเมื่อทำงานสำเร็จหรือไม่พอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จ

วิดเลอร์ (Vidler. 1977 : 67-68) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นกระสวนของการวางแผนการกระทำและความรู้สึกเกี่ยวเนื่องกับความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จในการบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศที่บุคคลได้ตั้งไว้ สิ่งเหล่านี้ตรงข้ามกับการมีอำนาจหรือความเป็นเพื่อน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่จำเป็นต้องเป็นความสำเร็จที่สามารถสำเร็จได้ เช่น ได้คะแนนสูงจากแบบทดสอบ ได้ตำแหน่งที่สังคมยอมรับ หรือการได้เงินเดือนสูงแต่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ความพยายามต่อสู้เพื่อความเป็นเลิศ ดังนั้นทัศนคติต่อความสำเร็จจึงเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าความสำเร็จที่กล่าวมาแล้ว

คาร์ณี พานทอง พาลุสุข (2532 : 174-175) กล่าวแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่จะทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม พยายามที่แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และแรงจูงใจประเภทนี้ มีดังนี้

1. Cognitive Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะรู้ ต้องการที่จะเข้าใจ หรือต้องการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
2. Ego Enhancement Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการรักษาสถานะของตนและสิทธิของตนจากสังคมที่เกี่ยวข้องอยู่
3. Affiliation Drive หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีชีวิตรอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เพราพรณ เป็ลียนภู (2542 : 325) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะตั้งมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับตนอย่างดีสุดมีความมุ่งมั่นและต่อสู้เพื่อจะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายด้วยตนเองและมีความสนใจที่จะให้ตนมีความเป็นเลิศ โดยไม่มุ่งหวังที่จะได้รางวัลหรือเกียรติยศหรือแม้แต่การได้รับการยอมรับเป็นสิ่งตอบแทน

โสพนธ์ รุ่งเรือง (2543 : 13) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาหรือความพยายามที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีแบบแผน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จโดยอาศัยศักยภาพของตนเองมากกระตุ้นหรือผลักดันพยายามที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่จะมุ่งแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม

สุนทร หัสขันธ์ (2544 : 15) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จและให้ดีเลิศ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้ว่าผลงานที่ออกมาจะไม่สำเร็จหรือไม่ดีเลิศก็ตาม แต่มีความทะเยอทะยานสูงในการมุ่งความสำเร็จและความดีเลิศ ต้องการความเป็นอิสระในการคิดสร้างสรรค์ผลงาน มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและดีเลิศ และวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวแต่ก็ยังพยายามที่จะแก้ไขใหม่ในครั้งต่อไป

สุรางค์ ใ้วตระกูล (2544 : 172) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of excellence) ที่ตนเองตั้งไว้และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะไม่ทำงานเพื่อหวังรางวัล แต่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 229-230) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้รับความสำเร็จ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความมานะ

พยายามอดทน ทำงานมีแผน ตั้งระดับความหวังไว้สูง และพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้ งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มีลักษณะของการทำงานที่ไม่มีเป้าหมาย หรือตั้งเป้าหมายง่าย ๆ เพราะกลัวล้มเหลวในการทำงาน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการ ความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จและให้ดีที่สุด โดยมุ่งมั่นพัฒนา ความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ของตนเอง เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและมีความสำเร็จ ในการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตั้งไว้ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ใด ๆ รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง รับผิดชอบ ยอมรับความเป็น จจริง เมื่อทำงานไม่สำเร็จและพร้อมปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

3.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเมอร์เรย์ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 117) ตาม ทฤษฎีของเมอร์เรย์ ได้กล่าวว่า ความต้องการที่จำเป็นและเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ใน การทำงานของตนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่ง หนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) หมายถึง ความต้องการมี ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for autonomy) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือ ผู้อื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจใน การทำงานของมนุษย์ ได้สรุปผลการศึกษาไว้ในวารสาร Harvard Business Review (McClelland, 1962 : 99-122) โดยกล่าวว่า คนนั้นมีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement : nAch) เป็นความปรารถนาจะทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบ ความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความไม่สำเร็จ

2. ความต้องการใฝ่สัมพันธ (Need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธภาพที่อบอุ่น ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดทั้งความต้องการที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิดด้วย

3. ความต้องการใฝ่อำนาจ (Need for power : nPow) ได้แก่ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย

อนึ่ง ความต้องการในด้านสัมฤทธิ์ผลนั้น แมคเคลเลนด์ พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย
2. พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป
3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งเขาต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจจะมีเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมฤทธิ์ผล และความต้องการผูกพัน

ในส่วนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของแมคเคลเลนด์ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 176) ประกอบด้วย

1. ความกล้า กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญความสำเร็จหรือล้มเหลว
2. ความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ พยายาม ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ให้ความสำเร็จแก่ตนเอง
3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง รู้ภาระหน้าที่ของตนและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยดี
4. ความรอบรู้ในการตัดสินใจ และการติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง
5. ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำ
6. ความสามารถในการจัดระบบงาน และการจัดการ

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้จะมืออยู่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุดความต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้ตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีไม่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

ลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ของมาสโลว์ มี 5 ลำดับขั้น จากความต้องการขั้นต่ำถึงความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ความต้องการด้านนี้ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศที่อยู่อาศัย

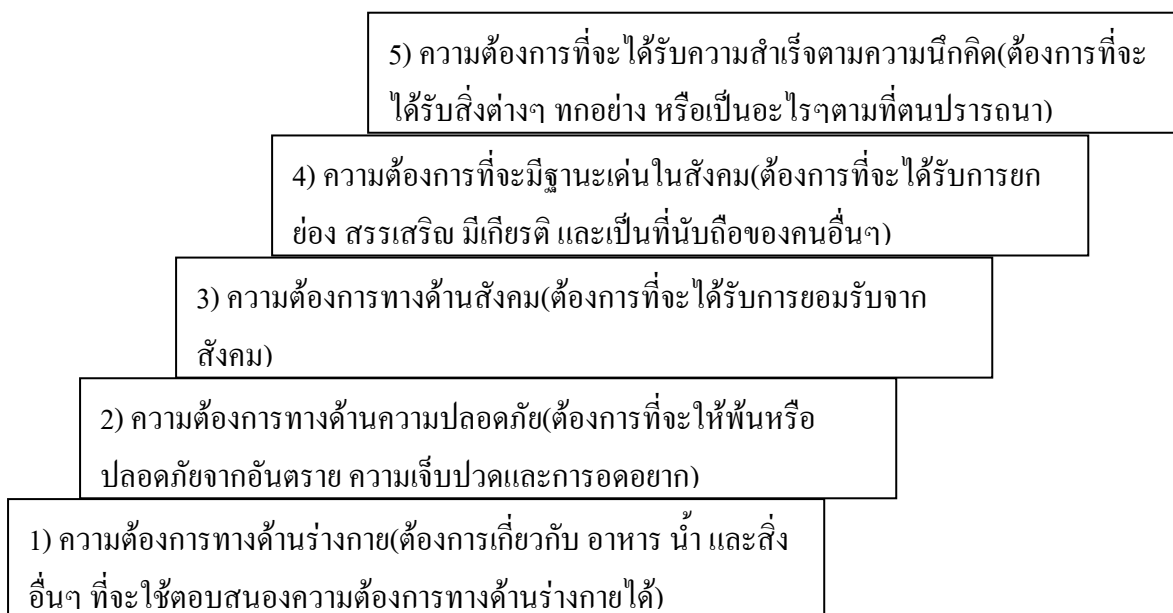
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัย เป็นความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัย การได้รับความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่างๆ

3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ไป ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกได้มีส่วนร่วมในสังคม

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem needs) ต้องการได้รับการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถความเป็นอิสระและเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (The needs for self-actualization)

เมื่อความต้องการทั้ง 5 ขั้นข้างต้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการอยากจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากจะเป็น แต่ก็เป็นการยากลำบากในการที่จะบรรลุถึงตามความต้องการขั้นนี้ได้โดยมีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์. 2533 : 384

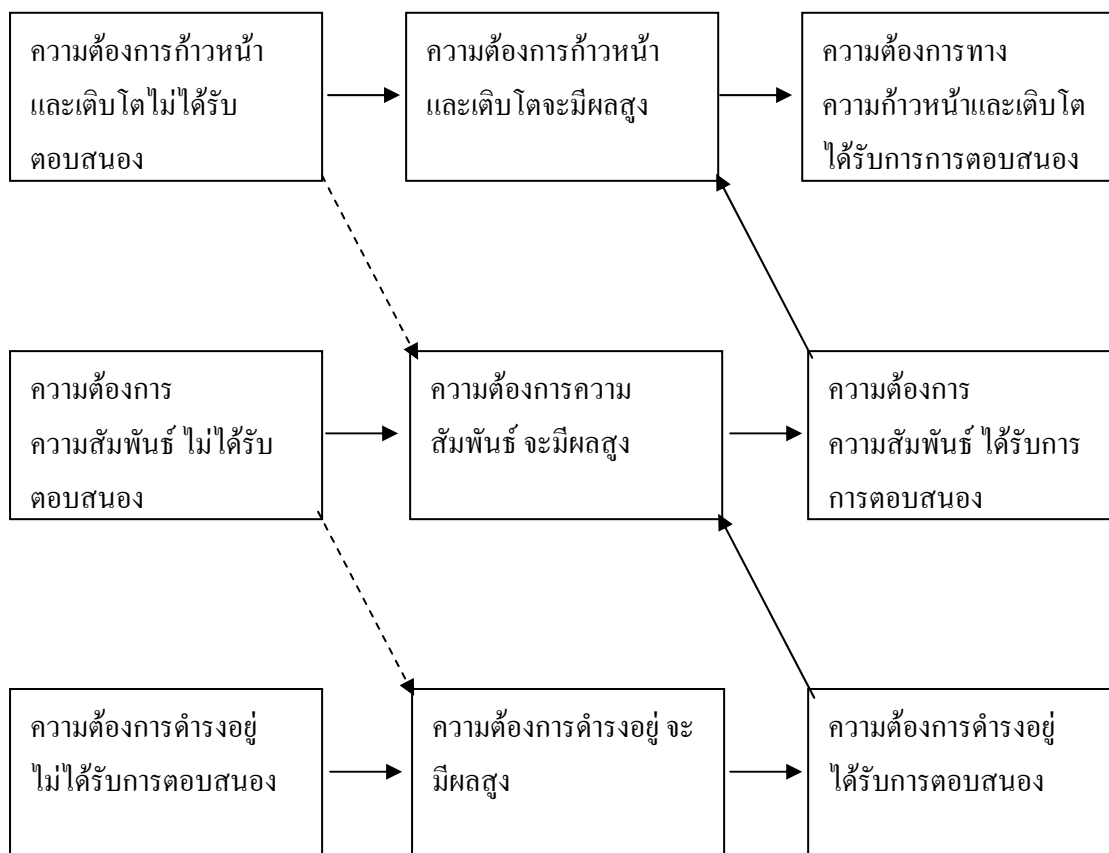
ทฤษฎี E.R.G.ของอัลเดอเฟอร์ (Alderfer' s Existence Relatedness Growth Theory)

อัลเดอเฟอร์ (Alderfer. 1979 : 33) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย ความมั่นคงปลอดภัย การได้รับความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่างๆ

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆในสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกได้มีส่วนร่วมในสังคม ต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดเป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ในด้านการยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม การได้รับการสนับสนุน การได้รับความไว้วางใจ การได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถ การเป็นผู้นำ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และการได้รับความสำเร็จ



- > หมายถึง เส้นทางการได้รับการตอบสนองความพอใจ และการก้าวไปสู่ความต้องการระดับสูง
- > หมายถึง เส้นทางการไม่ได้รับการตอบสนอง และการถดถอยลงมาสู่ความต้องการที่ต่ำลง

ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. ของอัลเดอเฟอร์

ที่มา : Alderfer. 1979 : 33

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivation-Hygiene Factor Theory) เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 139) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motive factors) มีอยู่ 5 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

2. องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene factor) มีทั้งหมด 11 ประการ

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 เทคนิคการนิเทศ (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration)

หมายถึง การจัดการ (Management) การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.9 สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น

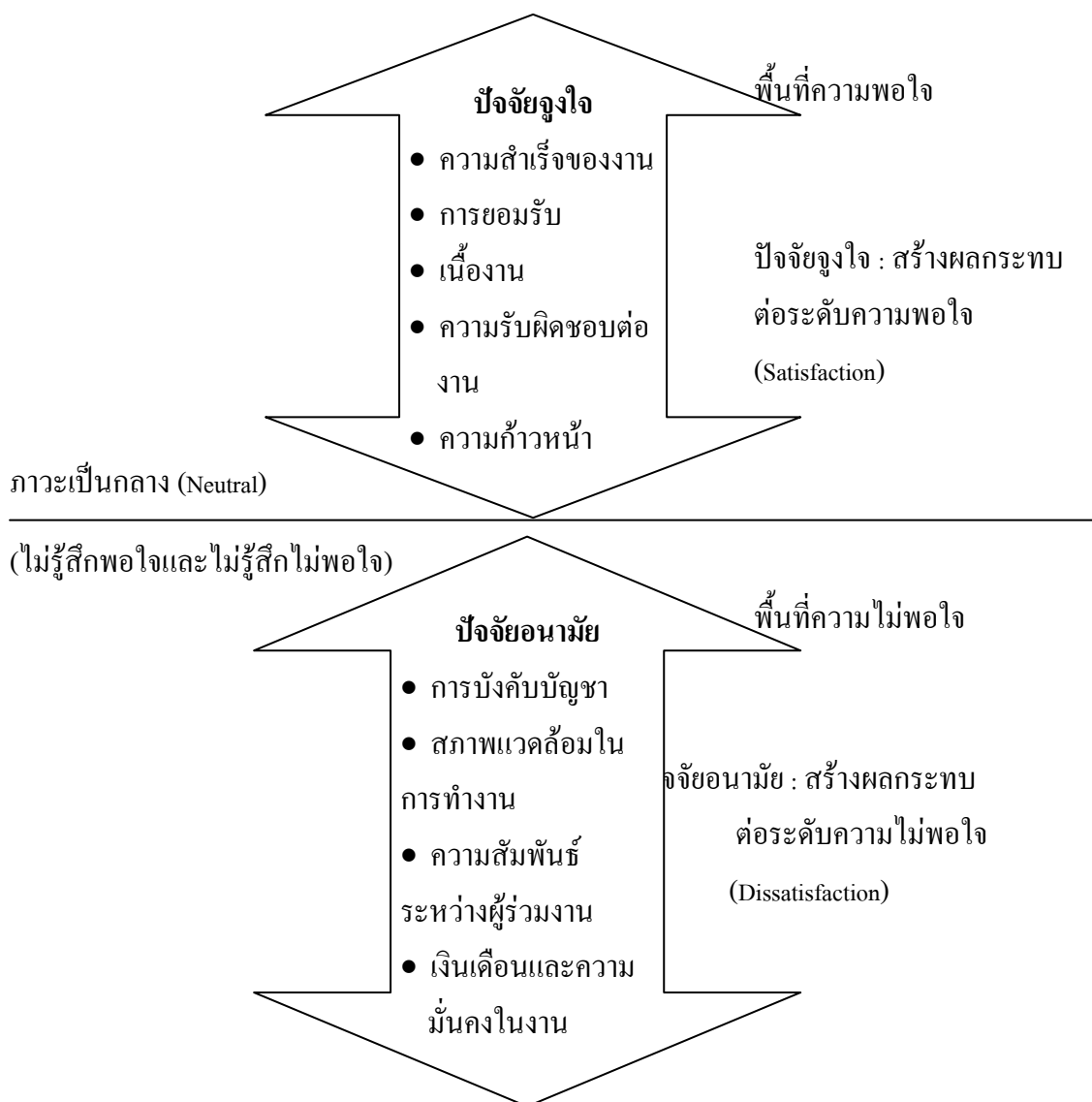
แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การทำงานหรือเครื่องมือต่างๆ

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่

ได้รับจากงานของเขา

2.11 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความ

มั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต

ที่มา : วิทยา ด้านดำรงกุล. 2546 : 275

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่า ความต้องการด้านความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland) จะตรงกับความต้องการในลำดับที่ 5 ของมาสโลว์ (Maslow) และตรงกับความต้องการความก้าวหน้าตามทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G.ของอัลเดอเฟอร์ (Alderfer) คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Growth needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเองตามสภาพที่ตนเป็นอยู่ เข้าถึงความสามารถ ความเข้าใจ และศักยภาพของตน ยอมรับได้ทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อน

และจุดบกพร่องของตนเอง ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่แต่ละคนต้องการที่จะเป็นคนชนิดที่ตนจะเป็นได้ดีที่สุด ทำความเข้าใจกับตนเองได้ถูกต้อง ทำให้มีความสุขและประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เต็มความสามารถของตน

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอทกินสัน (Atkinson. 1964 : 240-268)

แอทกินสัน ได้ตั้งทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า การทำงานใด ๆ หรือการแสดงพฤติกรรมของคนต่อความสำเร็จงานนั้นมีแนวโน้ม 2 ประการ คือ

1. เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จ ซึ่งการทำงานเพื่อความสำเร็จนั้น บุคคลจะทำงานด้วยความพึงพอใจและสมัครใจ

2. เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวนั้น บุคคลจะทำงานด้วยความไม่พึงพอใจ ด้วยความจำใจหรือถูกบังคับ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเป็นสิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Ta) นั้น ขึ้นอยู่กับผลรวมขององค์ประกอบ 3- ประการ คือ

1. สิ่งโน้มน้าวจิตใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Ts) ซึ่งได้จากผลคูณขององค์ประกอบ 3 ตัว คือ $T_s = M_s \times P_s \times I_s$ เมื่อ

1.1 แรงจูงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ (M_s)

1.2 การรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ (P_s)

1.3 คุณค่าของสิ่งล่อใจ (Incentive value) ที่เป็นเป้าหมายของความสำเร็จในกิจกรรมนั้น (I_s)

2. สิ่งโน้มน้าวจิตใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (T_f) ซึ่งขึ้นอยู่กับผลคูณขององค์ประกอบ 3 ตัว คือ $T_f = M_f \times P_f \times I_f$ เมื่อ

2.1 แรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (M_f)

2.2 การรับรู้โอกาสที่จะประสบความล้มเหลว (P_f ซึ่งเท่ากับ $I - P_s$)

2.3 คุณค่าของสิ่งล่อใจที่เป็นเป้าหมายของความล้มเหลว (I_f ซึ่งเท่ากับ $I - I_s$)

3. สิ่งยั่วยุหรือองค์ประกอบซึ่งเป็นอิทธิพลจากภายนอก (Extrinsic tendency = Text) ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความปรารถนาอยากจะทำกิจกรรมนั้น

ดังนั้น อาจสรุปทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอทกินสันในรูปแบบสมการ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} T_a &= T_s + T_f + \text{Text} \\ &= (M_s \times P_s \times I_s) + (M_f \times P_f \times I_f) + \text{Text} \end{aligned}$$

จากสูตรดังกล่าวแอทกินสัน ได้สรุปพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมการ ได้ดังนี้

$$Ta = (Ms - Mf) [Ps - (I - Ps)] + Text$$

จากสมการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูง (Ta) บุคคลนั้นจะต้องมีแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จสูง (Ms) มีความกลัวความล้มเหลวต่ำ (Mf) การรับรู้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ (Ps) ต้องชัดเจน และจะต้องมีองค์ประกอบภายนอกมาช่วยทำให้เกิดความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ

จากทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นจะเห็นได้ว่า ความต้องการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างถือว่าเป็นความต้องการที่สูงสุดของชีวิตมนุษย์และทุกทฤษฎีก็มีสาระที่เกี่ยวข้องและเหมือนกันคือความสำเร็จรวมอยู่ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้วยกันทั้งนั้น

3.3 ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นักจิตวิทยาได้ศึกษาลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีดังนี้

กิลฟอร์ด (Guilford, 1959 : 437-439) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงต้องประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือ ปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ
2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
3. มีความอดทนเต็มใจที่จะลำบากแม้ยากเพียงใดก็ตาม

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ต้องมีลักษณะดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate risk - taking) มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะไม่พอใจถ้าต้องทำสิ่งที่ยาก ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ มักจะเลือกทำสิ่งที่ยาก เหมาะกับความสามารถของตน และการทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จนั้นจะทำให้ตนเองพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยง เพราะกลัวไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่กล้าเสี่ยงจนเกินไป ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จเพราะคิดที่จะหวังพึ่งโชคชะตาให้ช่วยเหลือ

2. ความกระตือรือร้น (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการกระทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตนเอง เป็นงานที่ใช้สมองขบคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญล่วงไป

3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual responsibility) ผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเองมิใช่จะหวังให้คนอื่นยกย่องต้องการปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการว่าตนควรจะทำอย่างนั้นอย่างนี้

4. ต้องการทราบผลของการตัดสินใจ (Knowledge of result decision) ผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์จะติดตามผลการกระทำของตนเองว่าเป็นอย่างไร มิใช่คาดคะเนว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ และเมื่อทราบผลการตัดสินใจหรือการกระทำแล้วยังพยายามทำให้ดีกว่าเดิมอีก

5. คาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of future possibilities) ผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้ที่วางแผนการระยะยาว (Long – range planning) เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization skill) ข้อนี้ยังไม่มีหลักฐานการค้นคว้าเพียงพอ แต่เป็นลักษณะที่น่าจะทำให้เกิดสมรรถภาพในการจัดระบบงานยิ่งขึ้น

แครนดอลล์ (Crandall. 1963 : 240) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าประสงค์
2. เป็นพฤติกรรมที่มีเอกลักษณ์ ไม่เลียนแบบผู้อื่นทั้งหมด
3. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มุ่งแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมอย่างใดอย่างหนึ่ง

แอทกินสัน (Atkinson. 1964 : 259-261) กล่าวว่า คนที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์กล้าแข็ง จะมองงานที่ยากขึ้น ถ้างานง่ายหรือยากปานกลาง ความสนใจเขาจะลดลงหลังจากงานชิ้นแรกประสบความสำเร็จ ถ้างานชิ้นแรกง่ายและเขาล้มเหลว ความคาดหวังการประสบความสำเร็จจะลดลงมา ความล้มเหลวในครั้งต่อ ๆ มาจะค่อย ๆ ทำให้แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำลงและความคาดหวังจะต่ำลง

ลินด์เกรน (Lindgren. 1967 : 31-34) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นจะมีความทะเยอทะยาน มุ่งแข่งขันและพยายามปรับตัวให้ดีขึ้น

- เฮร์แมน (Herman. 1970 : 354-355) ได้สรุปลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไว้ดังนี้
1. มีความทะเยอทะยาน
 2. มีความหวังมากกว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลการกระทำของตนเองจะขึ้นอยู่กับโอกาส

3. มีความพยายามได้เข้าสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น
4. มีความอดทนในการทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานาน

5. เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ

6. มีความรู้สึกที่เวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ จะผ่านพ้นไปจะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ

7. กำหนัดถึงเหตุการณ์ในอนาคต

8. ในการเลือกเพื่อนร่วมงานผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกเพื่อนที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก

9. ต้องการให้ตนเองเป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีเด่น

10. พยายามปฏิบัติงานให้ดียิ่งเสมอ

ไวเนอร์ (Weiner, 1972 : 203-215) ได้สรุปลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเปรียบเทียบกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ไว้ดังนี้

1. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะตั้งใจทำงานดีกว่า อดทนต่อความล้มเหลวสูง ชอบเลือกงานสลับซับซ้อนมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ชอบริเริ่มกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตนเองมากกว่าและภูมิใจที่เลือกงานยากมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

ซูซีฟ อ่อน โลกสูง (2522 : 47-48) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไว้ดังนี้

1. ทำสิ่งที่ยาก ๆ มีความมานะพยายาม สนุกสนานและชอบที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ

2. ชอบการแข่งขัน ต้องการชัยชนะ

3. มีความทะเยอทะยาน

4. ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเสมอ

5. มีจุดประสงค์ในการทำกิจกรรมที่เด่นชัดและแน่นอน

6. พฤติกรรมที่แสดงออกจะมีเอกลักษณ์ของตัวเอง

ถวิล ธาราโกชน (2532 : 71) ได้กล่าวถึงการศึกษาและสรุปเปรียบเทียบของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังนี้

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

1. ทำงานด้วยความมานะอดทน เพื่อเอาชนะความล้มเหลว

2. ทำงานมีเป้าหมายที่แน่นอน

3. ตั้งระบบความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้สูง

ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1. ทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
2. ทำงานมีเป้าหมายแน่นอน
3. ตั้งระดับความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้ต่ำ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. การตอบโต้ที่ชัดเจนและทันทีทันใด ต้องการให้รู้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ว่าตนเองทำ
ได้ผลเพียงไร หรือหากทำไม่ได้ก็ต้องการทราบในทันทีเช่นเดียวกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงการกระทำ
ให้ทะลุเป้าหมายทั้งที่เป็นของตนเองและของหน่วยงานไปพร้อมกัน

2. ภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร ภาวะที่เป็นการท้าทายซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับ
โชคชะตา ถ้างานที่ทำนั้นเป็นงานง่ายเกินไปก็จะไม่เป็นที่ท้าทายและไม่เป็นที่สนใจนักเช่นกัน
ฉะนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการท้าทายและมีเป้าหมายที่สำเร็จได้พอ ๆ กันจึงจะดี คือ ไม่ง่าย
เกินไปหรือยากจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว คนที่มีความ
ต้องการเกี่ยวกับความสำเร็จสูง ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เขาเรียนรู้ที่จะต้องเผชิญกับ
ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย่ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้

4. ชอบเหตุการณ์ที่ได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ผู้มีความ
ต้องการความสำเร็จสูงอาจหลีกเลี่ยงการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวของเขาด้วยการพยายามให้คนอื่น
อื่น หรือคณะกรรมการด้วยกันเป็นผู้รับผิดชอบหรือทำให้เสร็จแทน

5. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานไว้แต่พอประมาณเท่าที่เขามีกำลังทำสำเร็จได้ ตลอดจน
คำนวณอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นว่ามีเพียงใด เขาเป็นผู้ตระหนักรู้เองว่าหากตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปก็
จะใช้ความสามารถที่มีอยู่น้อยไป ไม่เป็นที่น่าพอใจนัก แต่หากตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เกินกำลังที่
จะทำให้สำเร็จได้ ก็จะทำให้เกิดความล้มเหลวและเกิดความคับข้องใจขึ้นแทน ฉะนั้นจึงชอบตั้งเป้าหมาย
ไว้ขนาดกลางระหว่างความยากและความง่าย เพื่อจะทำให้เขาได้ประโยชน์ทั้งทางการใช้
ความสามารถและการประสบความสำเร็จ

6. ชอบที่จะได้ความพึงพอใจจากสิ่งที่ตนเองทำ ผู้ประกอบธุรกิจย่อมพอใจกับจำนวน
ตัวเลขสูงในการขาย ราคาขาย การผลิต และผลกำไร ซึ่งตัวเขาเองจะรู้เองว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด
เช่นเดียวกับพนักงานขายที่มักจะรู้ผลสำเร็จของเขาวันต่อวัน แต่ก็มิงานบางอย่างที่วัดได้ยากว่า
ได้ผลสำเร็จดีแล้วเพียงใด เช่นอาชีพครู จะวัดว่าผู้เรียนได้อะไรจากผู้สอนไปบ้างก็ใช้เวลานาน การที่
จะรู้ว่าผู้เรียนได้แนวคิดหรือทัศนคติใดติดตัวไป ก็ต้องติดตามวัดเอาจากผู้เรียนสำเร็จไปแล้วและมี

การตอบกลับ (Feedback) ให้รู้ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างแล้วแต่ว่าจะนำมาใช้ให้เหมาะสม

เพราะพรณ เป็ลียนภู่ (2542 : 325- 326) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. ลักษณะนิสัย เป็นผู้ที่แสดงความกล้าเสี่ยงที่จะกระทำสิ่งต่างๆ โดยไม่กลัวผิดชอบ การแข่งขันต่อสู้เพื่อเอาชนะสิ่งต่างๆ ต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความทะเยอทะยาน มีความเพียรพยายาม มีกำลังใจที่จะเอาชนะความเบื่อหน่ายและความเหนื่อย

2. ลักษณะด้านสังคม มีความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม

3. ด้านความต้องการ มีความต้องการความสุขสบายทางกาย ความมั่งคั่งสมบูรณ์และครอบครองสิ่งต่าง ๆ มากกว่าผู้อื่น

4. เป็นผู้ที่ต้องการทำกิจกรรมให้มีมาตรฐานสูงสุด ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี (และการกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีนั้นเพื่อให้มีมาตรฐานสูงสุด)

5. ทักษะคติเกี่ยวกับความสำเร็จ พยายามทำสิ่งยาก ๆ ให้สำเร็จอย่างดี

6. ความเป็นอิสระ เช่น ต้องการความเป็นอิสระในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็วเป็นตัวของตัวเอง ดำเนินการตามการตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องการเป็นคนแปลกไปจากคนอื่น หรือมีสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนคนอื่น

7. ความรู้สึกผิด (Guilt) จะรู้สึกไม่สบายใจเนื่องจากสาเหตุเพียง 2 ประการ คือ ทำสิ่งใดไม่ได้อย่างที่ตั้งใจและทำผิด (ถ้าเป็นความรู้สึกผิดด้านอื่นจะพิจารณาว่ามีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ)

8. ความต้องการความรู้ อยากได้ความรู้ อยากมีความเข้าใจและสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี

9. จุดมุ่งหมายในชีวิต เป็นผู้มีความหวัง ต้องการความสำเร็จในชีวิต ต้องการรางวัลยิ่งใหญ่ในอนาคตมากกว่ารางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน

10. เป็นผู้ที่ให้ความใส่ใจกับความเป็นไปได้ของความสำเร็จในงานที่ทำอยู่ สามารถทำนายเหตุการณ์ได้อย่างเฉียบแหลม

11. เป็นผู้ที่ได้รับความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว

พรณ ชุทัยเจนจิต (2545 : 292-293) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้มีความมานะบากบั่น เป็นผู้ที่ทำงานมีแผน และเป็นผู้ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะทำงานแบบไม่มีเป้าหมาย ตั้งเป้าหมายในวิถีทางที่หลีกเลี่ยงความล้มเหลว อาจตั้งเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป และตั้งระดับความคาดหวังไว้ต่ำ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 233-234) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงตามทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 99-112) ที่กล่าวถึง ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความกล้า กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลว
2. มีความมุ่งมั่นพยายาม ชอบทำงานที่ท้าทายความคิดและความสามารถ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รู้หน้าที่และภารกิจของตนเอง
4. มีความรอบรู้ในการตัดสินใจ และติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง
5. มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำ
6. มีความสามารถที่จะเลือกงานที่จะประสบความสำเร็จได้มากและด้วยความสามารถที่มีอยู่

จากการศึกษาลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีความกล้าเสี่ยงกล้าตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ มีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังในการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบต่อตนเองเชื่อมั่นตนเองที่จะทำงานได้สำเร็จ รู้จักวางแผนการทำงาน มีความละเอียดรอบคอบ มีการศึกษารายละเอียดของข้อมูลก่อนการตัดสินใจ และความมีเอกลักษณ์ ริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของตัวเอง ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

3.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ ได้มีนักวิชาการศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้แตกต่างกัน จากลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ดังปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3 วิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

| ลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|------------|----------|-----------|-----------|----------|---------|-----------------|----------------|------------------|--------------------|------------------|------------------------|-----|
| | กิลฟอร์ด | แมคเคลเลนด | แครนคอลล | แอทคินสัน | ลินด์เกรน | เฮอร์แมน | ไวเนอร์ | ซูชีพ อ่อนโคสูง | ถวิล ธาราโกษณ์ | พวงเพชร วัชรอยู่ | เพราพรรณ เป็ดยัญญ์ | พรณี ชูทัยเจนนิต | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ | รวม |
| 1. ด้านความทะเยอทะยาน | / | / | | | / | / | / | / | / | | / | / | / | 10 |
| 2. ด้านความกระตือรือร้น | / | / | | | | / | / | / | | / | | / | / | 8 |
| 3. ด้านความกล้าเสี่ยง | | / | | | | / | | | | / | / | | / | 5 |
| 4. ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง | | / | | | | / | | | | / | / | | / | 5 |
| 5. ด้านการรู้จักวางแผน | | / | / | | | / | | / | | / | / | / | / | 8 |
| 6. ด้านความมีเอกลักษณ์ | | / | / | | | / | | / | | | / | | | 5 |
| 7. ด้านความสำเร็จและความล้มเหลว | | | | / | | / | | | | / | | | | 3 |
| 8. ด้านการครอบครองสิ่งต่าง ๆ | | | | | | | | | | | / | | | 1 |
| 9. ด้านความรู้ความสามารถ | | | | | | | | | | | / | | | 1 |

จากตาราง 3 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความทะเยอทะยาน 2) ด้านความกระตือรือร้น 3) ด้านการรู้จักวางแผน 4) ด้านความกล้าเสี่ยง 5) ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง 6) ด้านความมีเอกลักษณ์ 7) ด้านความสำเร็จและความล้มเหลว 8) ด้านการครอบครองสิ่งต่างๆ และ 9) ด้านความรู้ความสามารถ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียง 6 ด้าน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักวิชาการที่สอดคล้องกันอย่างน้อย 5 ท่าน คือ 1) ด้านความทะเยอทะยาน 2) ด้านความกระตือรือร้น 3) ด้านการรู้จักวางแผน 4) ด้านความกล้าเสี่ยง 5) ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง 6) ด้านความมีเอกลักษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านความทะเยอทะยาน (Aspiration)

กิลฟอร์ด (Guilford, 1959 : 437-439) ได้กล่าวถึงลักษณะความทะเยอทะยาน เป็น ความปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ มีความเพียรพยายามในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ สอดคล้องกับ

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ได้ขยันทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่ พากเพียรและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่า ได้ทำงานสำคัญสำเร็จคล่อง สอดคล้องกับ ลินด์เกรน (Lindgren. 1967 : 31-34) ได้กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่า เป็นพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นจะมีความทะเยอทะยาน มุ่งแข่งขันและพยายามปรับตัวให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ เฮร์แมน (Herman. 1970 : 354-355) ได้สรุปลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ มีความพยายามที่จะไปสู่สถานะที่ดีขึ้น และต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานตนเองให้สำเร็จ อดทนทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานาน สอดคล้องกับ ไวนเนอร์ (Weiner. 1972 : 203-215) ได้สรุปลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เปรียบเทียบกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สอดคล้องกับ ชูชีพ อ่อน โคนสูง (2522 : 47-48) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ว่า มีความทะเยอทะยาน ซึ่ง ถวิล ธาราโกชน (2532 : 71) ได้ศึกษาและสรุปว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะทำงานด้วยความมานะอดทน เพื่อเอาชนะความล้มเหลว ทำงานมีเป้าหมายที่แน่นอน และตั้งระบบความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้สูง ซึ่ง สอดคล้องกับ เพราพรณ เปลียนภู (2542 : 325- 326) ได้กล่าวว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นผู้ต้องการทำกิจกรรมให้มีมาตรฐานสูงสุด ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี พยายามทำสิ่งยาก ๆ ให้สำเร็จเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ พรหมิ ชูทัยเจนจิต (2545 : 292-293) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ มงคลวัฒน์ ทวีรักษากุล (2548 : 160) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านความทะเยอทะยาน ผู้บริหารระดับต้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยานอยู่ในระดับมาก และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับสูงควรมีการจูงใจพนักงานให้มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นและให้มีผลงานที่ดีขึ้น

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การรู้จักวางแผนงาน เป็นลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความทะเยอทะยาน หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยการตั้งความมุ่งมั่นความคาดหวังไว้สูง มุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ต้องการให้ได้ เพื่อให้ฐานะหรือความเป็นอยู่ของตนสูงขึ้น ดีเด่นเหนือกว่าบุคคลอื่น สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลอื่น ชอบการแข่งขันหรือฝึกลบรรมตนเองให้มีทักษะในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ พร้อมทั้งต้องการเอาชนะเมื่อมีการแข่งขัน

2. ด้านความกระตือรือร้น (Energetic)

กิลฟอร์ด (Guilford. 1959 : 437-439) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความอดทนเต็มใจที่จะลำบากแม้ยากเพียงใดก็ตาม สอดคล้องกับ แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ความกระตือรือร้น (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการกระทำสิ่ง แปลก ๆ ใหม่ ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายช่วยความสามารถของตนเองเป็นงานที่ใช้สมองขบคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญล่วงไป สอดคล้องกับ เฮอร์แมน (Herman. 1970 : 354-355) ได้สรุปลักษณะผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่าเป็นบุคคลที่มีความอดทนในการทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานานและมีความรู้สึกที่เวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ จะผ่านพ้นไปอย่างรวดเร็วจึงควรทำสิ่งต่าง ๆ ให้ทันเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ ไวเนอร์ (Weiner. 1972 : 203-215) ได้กล่าวว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะตั้งใจทำงานดีกว่า อดทนต่อความล้มเหลวสูง ชอบเลือกงานสลับซับซ้อนมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สอดคล้องกับ ชูชีพ อ่อน โคนสูง (2522 : 47-48) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะชอบทำสิ่งที่ยาก ๆ มีความมานะพยายาม สนุกสนานและชอบที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ต้องการตอบโต้ที่ชัดเจนและทันทีทันใด ต้องการให้รู้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ว่า ตนเองทำได้ผลเพียงไร หรือหากทำไม่ได้ก็ต้องการทราบในทันทีเช่นเดียวกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงการกระทำให้ทะลุเป้าหมายทั้งที่เป็นของตนเองและของหน่วยงานไปพร้อมกัน ซึ่งเพราพรรณ เปลียนภู (2542 : 325-326) ได้กล่าวว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความต้องการความรู้ อยากได้ความรู้ อยากมีความเข้าใจและสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี และเป็นผู้ที่ได้รับความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว สอดคล้องกับ พรรณี ชูทัยเจนจิต (2545 : 292-293) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้มีความมานะบากบั่น

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ สมพล จีระพรชัย (2550 : 74) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านการรู้จักวางแผนงาน ผู้บริหารมีการวางแผนในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งควรสนับสนุนให้มีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอไป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความกระตือรือร้นเป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความกระตือรือร้น หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีความเต็มใจเอาใจใส่และตั้งใจในการทำงาน อาสางานที่ตนถนัด ทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีความมานะบากบั่นขยันขันแข็งในงานที่ต้องใช้ความคิด และในงานที่ตนรับผิดชอบ มีความอดทน

สูงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง มีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานได้สำเร็จในเวลาที่กำหนดทุกครั้ง

3. ด้านการรู้จักวางแผน (Planning)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of future possibilities) เป็นผู้ที่วางแผนการระยะยาว (Long – range planning) เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สอดคล้องกับแกรนดอลล์ (Crandall, 1963 : 240) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับเฮอร์แมน (Herman, 1970 : 354-355) ได้สรุปลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความรู้สึกละเวลาคำเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ จะผ่านพ้นไปอย่างรวดเร็วจึงควรทำสิ่งต่าง ๆ ให้ทันเวลา คำนี้ถึงเหตุการณ์ในอนาคต และเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับพวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) ได้กล่าวถึงคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะชอบตั้งเป้าหมายการทำงานไว้แต่พอประมาณเท่าที่เขามีกำลังทำสำเร็จได้ตลอดจนคำนวณอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นว่ามีเพียงใด เขาเป็นผู้ตระหนักรู้เองว่าหากตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปก็ใช้ความสามารถที่มีอยู่น้อยไป ไม่เป็นที่น่าพอใจนัก แต่หากตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เกินกำลังที่จะทำได้ ก็จะทำให้เกิดความล้มเหลวและเกิดความคับข้องใจขึ้นแทน ฉะนั้นจึงชอบตั้งเป้าหมายไว้ขนาดกลางระหว่างความยากและความง่าย เพื่อจะทำให้เขาได้ประโยชน์ทั้งทางการใช้ความสามารถและการประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับเพราพรณ เปลียนภู (2542 : 325-326) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิต เป็นผู้มีความหวังต้องการความสำเร็จในชีวิต ต้องการรางวัลยิ่งใหญ่ในอนาคตมากกว่ารางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน และเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับความเป็นไปได้ของความสำเร็จในงานที่ทำอยู่ สามารถทำนายเหตุการณ์ได้อย่างเฉียบแหลม สอดคล้องกับพรณ ชูทัยเจนจิต (2545 : 292-293) ได้กล่าวถึงผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นผู้ที่ทำงานมีแผน และเป็นผู้ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะทำงานแบบไม่มีเป้าหมาย ตั้งเป้าหมายในวิถีทางที่หลีกเลี่ยงความล้มเหลว อาจตั้งเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป และตั้งระดับความคาดหวังไว้ต่ำ

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ มงคลวัฒน์ ทวีรักษากุล (2548 : 160) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านการรู้จักวางแผนงาน ผู้บริหารมีการวางแผนในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งควรสนับสนุนให้มีการวางแผนในการทำงานก่อนเสมอไป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การรู้จักวางแผนงาน เป็นลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่าการรู้จักวางแผน หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีแบบแผนในการทำงาน มีจุดประสงค์ที่เด่นชัด มองเห็นลู่ทางในการทำงานเป็นขั้นตอน เล็งเห็นการณ์ไกลทำงานอย่างประณีตและเป็นระเบียบ มีความรอบคอบและรวบรวมรายละเอียดข้อมูลก่อนการตัดสินใจ ผูกพันกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน และเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก มีการติดตามกำกับงานที่มอบหมายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. ด้านความกล้าเสี่ยง (Moderate risk-taking)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate risk - taking) มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะไม่พอใจถ้าต้องทำสิ่งที่ยาก ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ มักจะเลือกทำสิ่งที่ยาก เหมาะกับความสามารถของตน และการทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จนั้นจะทำให้ตนเองพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยง เพราะกลัวไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่กล้าเสี่ยงจนเกินไป ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จ เพราะคิดที่จะหวังพึ่งโชคชะตาให้ช่วยเหลือ ซึ่งสอดคล้องกับเฮอ์แมน (Herman, 1970 : 354-355) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต พยายามไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น มีความคาดหวังว่าตนเองจะประสบความสำเร็จ ซึ่งพวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) ได้กล่าวถึงคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการภาวะที่มีการเสี่ยงพอสมควร ภาวะที่เป็นการทำทนายซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา ถ้างานที่ทำนั้นเป็นงานง่ายเกินไปก็ จะไม่เป็นการทำทนายและไม่เป็นที่สนใจเช่นกัน ฉะนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการทำทนายและมีเป้าหมายที่สำเร็จพอ ๆ กันจึงจะดี คือ ไม่ง่ายเกินไปหรือยากจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือทอดถอนใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับแพรวพรรณ เปลียนภู (2542 : 325-326) ที่กล่าวว่า จะเป็นผู้ที่มีความกล้าเสี่ยงที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่กลัว ชอบการแข่งขันต่อสู้เพื่อเอาชนะสิ่งต่าง ๆ ต้องการเอาชนะอุปสรรค เพียรพยายามมีกำลังใจที่จะเอาชนะความเบื่อหน่ายและความเหนื่อย

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ สุนทร หัสขันธ์ (2544 : 78) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านความกล้าเสี่ยง อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจาก การบริหารงานตามภารกิจหลักและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก จึงต้องมีความกล้าตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการหรือแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามความกล้าเสี่ยงในที่นี้ควรจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะสม

โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจด้วยทุกครั้ง และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลที่จะช่วยเสริมให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความกล้าเสี่ยง เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยวในการกระทำที่เป็นไปได้ และมีความยากพอเหมาะกับความสามารถของตน กล้าได้กล้าเสีย ทำทุกสิ่งด้วยความมั่นใจ มีการศึกษาข้อมูลให้แน่ชัดทุกครั้งก่อนตัดสินใจ มุ่งทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จมากกว่าที่จะทำเพื่อให้เกิดความล้มเหลว มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

5. ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง พบว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ซึ่งโดยมากบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่จะหวังให้คนอื่นยกย่อง ต้องการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการว่าตนควรจะทำอย่างนั้นอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับเฮร์แมน (Herman, 1970 : 354-355) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความอดทนในการทำงานที่ยาก ๆ ได้เป็นเวลานาน เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ ซึ่งพวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 56-57) ได้กล่าวถึงคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะต้องการความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เรียนรู้ที่จะต้องเผชิญกับข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย่ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้ ชอบเหตุการณ์ที่ได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแพรวพรรณ เปลียนภู (2542 : 325-326) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความรู้สึกผิด (Guilt) จะรู้สึกไม่สบายใจเนื่องจากสาเหตุเพียง 2 ประการ คือ ทำสิ่งใดไม่ได้คือสิ่งที่ตั้งใจและทำผิด

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ สุนทร หัสขันธ์ (2544 : 78) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจาก การบริหารงานตามภารกิจหลักและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญมาก จึงต้องมีความกล้าตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการหรือแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามความกล้าเสี่ยงในที่นี้ควรจะต้องอยู่ในระดับที่

พอเหมาะสมโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจด้วยทุกครั้ง และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลที่จะช่วยเสริมให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการรักษาลิทธิหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด มีความผูกพันและเอาใจใส่กับงานที่ได้รับมอบหมาย กล้ารับผิดชอบในผลงานของตน และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทำงานเสร็จตามความพึงพอใจของตนเอง แม้ถูกรบกวนในขณะที่ทำงานก็จะทำงานนั้นให้สำเร็จให้ได้ พร้อมทั้งมีความคิดอยู่เสมอว่าอนาคตตนเองขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

6. ด้านความมีเอกลักษณ์ (Unique of characteristic)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 207-256) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง พบว่ามีพลังความสามารถ (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ได้ขยันในทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่พากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่า ได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วงไป ส่วนแครนดอลล์ (Crandall, 1963 : 240) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง พบว่า จะเป็นพฤติกรรมที่มีเอกลักษณ์ ไม่เลียนแบบผู้อื่นทั้งหมด และเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มุ่งแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ เฮอร์แมน (Herman, 1970 : 354-355) ได้สรุปลักษณะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความพยายามที่จะไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ ชูชีพ อ่อนโลกสูง (2522 : 47-48) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่า จะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีเอกลักษณ์ของตัวเอง สอดคล้องกับแพรวพรรณ เปลี้นภู (2542 : 325-326) ที่กล่าวว่า ต้องการความเป็นอิสระในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวของตัวเอง ดำเนินการตามการตัดสินใจของตนเอง ต้องการเป็นคนที่ไม่แปลกไปจากคนอื่นหรือมีสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนคนอื่น มีจุดมุ่งหมายในชีวิต มีความหวัง ต้องการความสำเร็จในชีวิต ต้องการรางวัลยิ่งใหญ่ในอนาคตมากกว่ารางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ในปัจจุบัน

ในการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการศึกษาของ สุพัตตรา แก้ววิชิต (2548 : 94) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ด้านความมีเอกลักษณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และมีข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ควรสอนให้นักศึกษา คิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีนิสัยแสวงหาความรู้ตลอดเวลา รู้จักพิจารณา

หรือศึกษาตนเองว่ามีจุดเด่น หรือความสามารถพิเศษอะไรบ้าง เพื่อให้ให้นักศึกษาได้ค้นพบตัวตนที่แท้จริง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความมีเอกลักษณ์ เป็นลักษณะหนึ่งของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความมีเอกลักษณ์ หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่เป็นตัวของตัวเองสูงไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีด้วยความคิดของตนเอง สนใจเหตุการณ์หรือสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการทำงานและการแสดงออก ใช้ความคิดใหม่ ๆ และเหตุผลตามหลักวิชาการที่ไม่ซ้ำแบบใครในการแก้ปัญหา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแรงจูงใจ

1. งานวิจัยในประเทศ

คำรงค์ ศรีอร่าม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และแยกเป็นรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ทั้งจำแนกตามประสิทธิภาพผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน

บัญญัติ แสงวดี (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจของข้าราชการพลเรือนสามัญกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 พบว่าโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$)

โสพนัน รุ่งเรือง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 10 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามทัศนะผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล มีทัศนะต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในด้านความกล้าเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล มีทัศนะต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในด้านการรู้จักวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร หัสขันธ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่มีอายุและประสบการณ์การบริหารแตกต่าง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ระดับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง

4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่มีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่มีความสำเร็จในการบริหารงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานระดับมากมีความสำเร็จในการบริหารงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานโดยภาพรวมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวม 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้จักการวางแผนและความกระตือรือร้น โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 28.0 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานโดยภาพรวมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.600 + .296X + .253X$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Y = .323Z + .268Z$$

บรรลือ ดอกเตย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านความต้องการความก้าวหน้าและด้านความต้องการความสัมพันธ์ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความต้องการ ความก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสัมพันธ์

กันยามาส ชูจิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร จำนวน 160 คน การวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีแรงจูงใจโดยรวมในระดับสูงเมื่อจำแนกตามประเภทของแรงจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในระดับสูงและแรงจูงใจใฝ่อำนาจในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ ภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์และภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มงคลวัฒน์ ทวีรักษากุล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 378 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผน และด้านการมีเอกลักษณ์

2. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความสัมพันธ์กับเพศ ตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักการวางแผน และด้านความมีเอกลักษณ์

3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกระตือรือร้น ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง และด้านความมีเอกลักษณ์

4. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจูงใจตนเองและด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความทะเยอทะยาน ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผนและด้านความมีเอกลักษณ์

5. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการมีทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผนและด้านความมีเอกลักษณ์

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โอโกมากะ (Ogomaka. 1986 : 3563-A) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

เรย์ (Ray. 1987 : 24-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่วๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ

แรนดอล (Randall. 1987 : 21-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการศึกษาคู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทายและการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

จากการศึกษาลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ ความกล้าเสี่ยง ความกระตือรือร้นความทะเยอทะยาน ความรับผิดชอบต่อตนเอง การรู้จักวางแผน และความมีเอกลักษณ์ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ความกล้าเสี่ยง หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยวในการกระทำที่เป็นไปได้ และมีความยากพอเหมาะกับความสามารถของตน กล้าได้กล้าเสีย ทำทุกสิ่งด้วยความมั่นใจ มีการศึกษาข้อมูลให้แน่ชัดทุกครั้งก่อนตัดสินใจ มุ่งทำงานเพื่อให้เกิด

ความสำเร็จมากกว่าที่จะทำให้เกิดความล้มเหลว มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

2. ความกระตือรือร้น หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีความเต็มใจเอาใจใส่และตั้งใจในการทำงาน อาสางานที่ตนถนัด ทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีความมานะบากบั่นขยันขันแข็งในงานที่ต้องใช้ความคิด และในงานที่ตนรับผิดชอบ มีความอดทนสูงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง มีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานได้สำเร็จในเวลาที่กำหนดทุกครั้ง

3. ความทะเยอทะยาน หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยการตั้งความมุ่งมั่นความคาดหวังไว้สูง มุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ต้องการให้ได้ เพื่อให้ฐานะหรือความเป็นอยู่ของตนสูงขึ้น ดีเด่นเหนือกว่าบุคคลอื่น สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลอื่น ชอบการแข่งขันหรือฝึกรบตนเองให้มีทักษะในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำพร้อมทั้งต้องการเอาชนะเมื่อมีการแข่งขัน

4. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการรักษาสีทึบหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด มีความผูกพันและเอาใจใส่กับงานที่ได้รับมอบหมาย กล้ารับผิดชอบในผลงานของตน และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทำงานเสร็จตามความพึงพอใจของตนเอง แม้ถูกรบกวนในขณะที่ทำงานก็จะทำงานนั้นให้สำเร็จให้ได้ พร้อมทั้งมีความคิดอยู่เสมอว่าอนาคตตนเองขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5. การรู้จักวางแผน หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีแบบแผนในการทำงาน มีจุดประสงค์ที่เด่นชัด มองเห็นลู่ทางในการทำงานเป็นขั้นตอน เล็งเห็นการณ์ไกลทำงานอย่างประณีตและเป็นระเบียบ มีความรอบคอบและรวบรวมรายละเอียดข้อมูลก่อนการตัดสินใจ ผูกพันกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน และเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก มีการติดตามกำกับงานที่มอบหมายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. ความมีเอกลักษณ์ หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่เป็นตัวของตัวเองสูงไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีด้วยความคิดของตนเอง สนใจเหตุการณ์หรือสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการทำงานและการแสดงออก ใช้ความคิดใหม่ ๆ และเหตุผลตามหลักวิชาการที่ไม่ซ้ำแบบใครในการแก้ปัญหา

3.2 ทักษะของผู้บริหาร

ทักษะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยการขวนขวายหาความรู้ และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่างๆ

พร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผล ทักษะจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญ สำหรับคุณสมบัติพิเศษ (สุรางค์รัตน์ วสินารมณ. 2542 : 4) การปฏิบัติงานใดๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดี ในสิ่งที่ตนปฏิบัติ คือทักษะในการปฏิบัติงานของตน ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้นๆ องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารได้แก่ทักษะการบริหารซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545 : 10) ได้กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหารตามแนวคิดของ มานน์ (Mann. 1965) ที่กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้านที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ได้แก่

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill)
2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 11-12) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต้องมีอย่างน้อย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 15) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วย ทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill)
2. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and teamwork skill)
3. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development skill)

แคทซ์ (Katz. 1955 : 33-42) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่ง ต่างๆเข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆใน องค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมี ผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตน ตั้งกักับหน่วยงานอื่นๆ

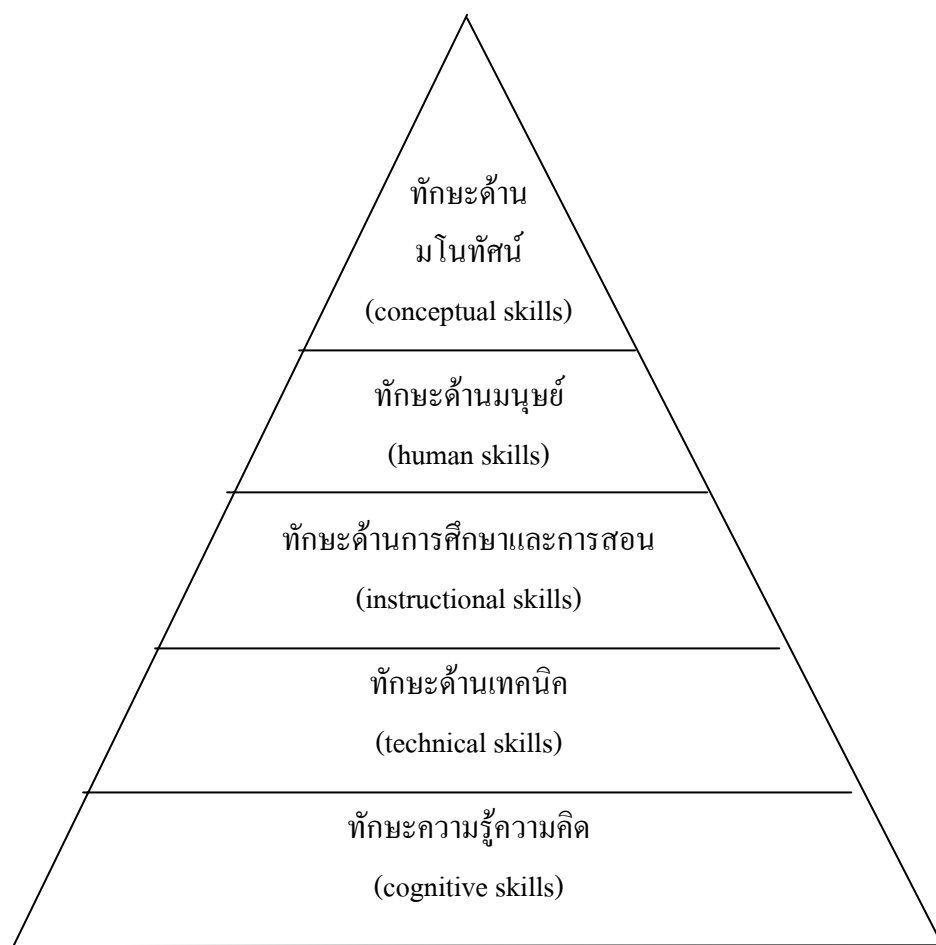
ซึ่งทักษะทั้ง 3 ด้านนั้น เป็นทักษะพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่ต้องฝึกเป็นประจำเพื่อให้เกิด ความชำนาญในการบริหารงาน

เดรก และ โร (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการ บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะ ของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่มคือทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) และทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) ซึ่ง 2 ทักษะ นี้ มีความหมายดังนี้ เดรกและโรว์ (Drake and Roe)

1. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสอนและการเรียน มีภูมิรู้และเป็น นักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะ พัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถ เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มี ความหมายได้สร้างสรรค์

ทักษะทั้ง 5 ด้าน ตามแนวความคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็น แผนภูมิได้ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ทักษะทั้ง 5 ด้านในการบริหารสถานศึกษาของเกรคและโรว์ (Drake and Roe)

ที่มา : Drake and Roe. 1986 : 30

จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ ข้างต้น สรุปได้ว่าทักษะต่างๆ ถือว่ามีความจำเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน การเป็นผู้บริหาร นั้นใครก็เป็นผู้บริหารได้ถ้าได้รับการแต่งตั้ง แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น มิใช่เป็นกันได้ง่ายๆ การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยทักษะในการบริหารงานทั้ง 5 ประการ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ การบริหารสถานศึกษามีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลัก

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรารถนาจะบริหารงานให้สำเร็จผลนั้น จำเป็นจะต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 5 นี้ให้เกิดความชำนาญ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารแต่ละด้านโดยละเอียด ดังต่อไปนี้

ทักษะด้านความรู้ความคิด(Cognitive skills)

ทักษะด้านเทคนิค(Technical skills)

ทักษะด้านการศึกษาและการสอน(Educational and instructional skills)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human skills)

ทักษะด้านมโนทัศน์(Conceptual skills)

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills)

เดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 30) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายอย่างสร้างสรรค์เป็นที่เชื่อกันว่า การบริหารการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนั้น ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมาย การศึกษาด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ ซึ่งการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุผลที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว โดยเชดส์คีย์ โฆวาสินธุ์ (2540 : 9) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิด (Cognitive) ไว้ว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมองในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุปเพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด นอกจากนี้ ทิศนา แคมมณี และคนอื่นๆ (2540 : 45-47) ได้กล่าวว่า ในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูลและตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะ การคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสารได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยายการพูด การเขียน และการแสดงออก และทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไปได้แก่การสังเกต การ

สำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความการเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบการอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูง ที่สำคัญมีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผนการทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐานและการพิสูจน์

ดังนั้น ทักษะความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความรู้ ความคิดและปัญญานั้นที่เกิดจากการเรียนรู้และการศึกษาอาจเป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้ประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาพัฒนาความคิด ในการสร้างสรรค์งาน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันเหตุการณ์ เป็นเครื่องมือและแนวทางการบริหารงาน เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าอยู่เสมอ รวมทั้งเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานอีกด้วย

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

นักวิชาการหลายท่านทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค เนื่องจากทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่สำคัญมากเช่นกัน การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้เข้าเป็นองค์ประกอบด้วยเพื่อนำกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เข้าสอดคล้องกัน เพื่อให้การบริหารงานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1955 : 33-42) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีทำ เทคนิคเฉพาะอย่าง และ การใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จะเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติการศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรมเพราะความสามารถของผู้บริหารที่เกิดจากความชำนาญนั้นเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้ และเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1981 : 334-335) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจวิธีการ กระบวนการและเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่ทักษะด้านการสอนแต่เป็นทักษะที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะอย่าง เช่น การเงิน การบัญชีการจัดการ การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการสำรวจรักษา เป็นต้น ซึ่งต่อมา แฮร์ริส (Harris, 1985 : 16-19) ได้นำทักษะด้านเทคนิคของแคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ได้แก่ การพูด (Speaking) การเขียน (Writing) การอ่าน (Reading) การฟัง (Listening)การจัดลำดับเรื่อง(Outlining) เขียนแผนภูมิ(Graphing) วาดภาพ (Sketching) การ

คำนวณ (Computing) และเป็นประธานที่ประชุม (Chairing a meeting) ส่วนแนวคิดของ เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งเกิดจากการศึกษาประสบการณ์ และการฝึกอบรม แต่ในส่วนของ โบวีและคณะ (Bovee and others, 1993 : 21-23) มีแนวคิดว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ต้องใช้เครื่องมือ เทคนิค และความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านเป็นพิเศษ เนื่องจากผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะด้านเทคนิคอยู่ตลอดเวลาโดยการศึกษาและปฏิบัติในหน้าที่รับผิดชอบ

ส่วนทักษะด้านเทคนิคที่นักวิชาการไทยได้ให้ความหมายไว้ ก็มีอยู่หลายท่านด้วยกัน เช่น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 23-26) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้เสนอทักษะด้านเทคนิค ที่ผู้บริหารควรจะมีและฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 8 เทคนิคด้วยกัน คือ

1. เทคนิคในการบริหารงาน คือผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล
2. เทคนิคในการสั่งการต้องสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล
3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น คือ สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และความสามารถวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้
4. เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ
5. เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไป ปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย
6. เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังแจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ใดเฉพาะ
7. เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก

8. เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนนักวิชาการไทยอีกท่านที่ได้แสดงให้เห็นแนวคิดที่สอดคล้องกัน คือ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1-2) กล่าวถึงความหมายของทักษะทางเทคนิคว่า หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อม ทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรมซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งทักษะเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการกระทำกับสิ่งของ

การที่ผู้บริหารสามารถทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างเป็นวิธีการ กระบวนการและเทคนิค โดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะที่เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น การรู้จักตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มและบัญชีต่างๆ เทคนิคการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ทักษะนี้ถึงแม้จะจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหารเพราะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทักษะด้านนี้สอนและศึกษาได้ง่าย

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมรวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและการวางแผนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนถูกต้องและเหมาะสม โดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ

3. ทักษะด้านการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ (Educational and instructional skills)

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหาร โรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัด โปรแกรม การศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้น ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เดรกและโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่า เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้อองค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนการสอนมีอยู่ 3 ส่วนตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์

(2546 : 22) กล่าวไว้มีอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน ผู้สอน หมายถึง ครู อาจารย์ ที่ทำการสอนและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรรู้คือ ขอบข่ายของงานวิชาการซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการบริการการสอน การวัดผลประเมินผลรวมทั้งการติดตามผล สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ์ (2546 : 45) ได้กล่าวถึงทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนการสอน หรือการบริหารงานวิชาการ สามารถที่จะให้ข้อเสนอแนะแก่ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับทักษะด้านการศึกษาและการสอน ดังนั้นจึงถือได้ว่า ทักษะทางการศึกษาเป็นความรู้และความชำนาญของผู้บริหารในการจัดการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ต้องรู้อุปกรณ์ประกอบของการเรียนการสอน ขอบข่ายงานวิชาการ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการบริการ การวัดผลประเมินผลและการติดตามผล รวมทั้งการใช้ จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ เป็นนักวิชาการที่ดีจึงจะบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

4. ทักษะด้านมนุษย (Human skills)

ทักษะด้านมนุษยนั้นก็ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติให้เหมาะสม เนื่องจากว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน จึงถือว่ามีคามจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านมนุษยนี้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นความสำคัญในทักษะด้านนี้ จึงให้แนวคิดที่แตกต่างกันออกไป เช่น แคทซ์ (Katz, 1955 : 22-42) ได้ให้ความเห็นว่าทักษะด้านมนุษย ถือว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักคน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วยความเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจคนและมีศิลปะ ฝึกคน เป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านร่างกายอารมณ์ และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1981 : 334-335) ได้กล่าวว่าทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการทำงานมี

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม สิ่งที่น่าจะเป็นต่อทักษะนี้อย่างยิ่งได้แก่ ความเข้าใจตนเองและการยอมรับเป็นอย่างดีและเห็นคุณค่า ความสำคัญของบุคคลความหนักแน่น และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งเป็น ความรู้พื้นฐานที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในทักษะสำหรับผู้นำ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลิกภาพ กลุ่มพลวัต ความต้องการของมนุษย์ การสร้างและกำลังใจ การจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คล้ายกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ อังฟองโซและคณะ(Alfonso and others. 1981 : 334-338)ได้แสดงให้เห็นว่าเป็นความสามารถในการเข้ากับคนหรือมนุษย์สัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นอกเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักในความคิดของผู้อื่นและการปฐมนิเทศเพื่อนร่วมงาน ต่อมา แฮร์ริส(Harris. 1985 : 16-19) มีความเห็นเช่นเดียวกันพร้อมทั้งขยายความว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ความเข้าใจ (Empathizing) การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing) การรู้จักสังเกต (Observing) การรู้จักการนำอภิปราย (Leading discussion) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด (Reflecting feeling and ideas) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in discussion) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing)

แต่ก็มีนักวิชาการไทยหลายท่านกล่าวถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2537 : 8) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านใดรวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ดีเพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภทมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่างๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้สอน พนักงาน เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากจิตวิทยาสังคมของคนหมู่มาก ซึ่งจากแนวคิดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1-2) ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทักษะทางมนุษยสัมพันธ์นี้เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คน เพื่อปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและ

ใช้แรงจูงใจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน จากแนวคิดที่กล่าวมาแสดงถึงการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการทำงานเป็นทีมและต้องศึกษาความต้องการเบื้องต้นของผู้ร่วมงานด้วย เพราะ หลุยส์ ปุตรเสเรณี (2539 : 16) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ทักษะเกี่ยวกับมนุษยการจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี

จากทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการทำงานเป็นทีม ศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงาน รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ติดตามและประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ หน่วยงานอื่นและชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและลดความกดดันในการทำงาน โดยอาศัยจากปัจจัยในด้านต่างๆเข้าสนับสนุนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา อันจะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skill)

การมองภาพในองค์กรก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไปนั้น ผู้บริหารถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะกระทำในส่วนนี้ได้ เพราะการที่จะดำเนินการใดๆ นั้น ผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้ที่มีภาพไว้ในใจเสมอว่า เมื่อตัดสินใจทำอะไรลงไปแล้วนั้น จะเกิดประโยชน์ โทษ ผลกระทบทั้งภายในและภายนอกอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เป็นการวางแผนภายในใจของผู้บริหารเองว่าจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขนาดไหน ซึ่งจะเป็น สิ่งที่มีประโยชน์มากสำหรับองค์กร หากผู้บริหารมีทักษะทางด้านมโนทัศน์ และมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดไว้ เช่น แคทซ์ (Katz. 1955 : 22-42) มีความเห็นว่าการความสามารถของผู้บริหารควรเข้าใจมองภาพความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กรรวมทั้งหมดมีความคิดกว้างไกลครอบคลุมและเชื่อมโยงกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ทั้งทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาพและมหภาค เพราะทักษะด้านนี้จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าสามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน จึงจะสามารถทำงานได้เป็นขั้นตอนและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ประสิทธิภาพของแต่ละองค์กร แตกต่างกันไป ทำให้การแก้ปัญหาและการมองภาพรวมขององค์กรมีความชัดเจนต่างกัน ซึ่งเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1980 : 72-73) กล่าวว่า การบริหารที่สำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียน ทักษะนี้ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียนที่เปรียบเสมือนองค์กร ได้แก่ โปรแกรมการสอน ระบบการสอนหน้าที่ของคนในองค์กร เป็นต้น เพราะประสิทธิภาพของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

ไป ทำให้การมองภาพรวมขององค์กรมีความชัดเจนต่างกัน ทางด้านของ โบวีและคณะ(Bovee and others. 1993 : 9) มองว่าทักษะการจัดการด้านมโนภาพเป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมและเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ขององค์กร

ส่วนนักวิชาการไทย มีแนวคิดที่แตกต่างกันไป เช่น สมยศ นาวิการ (2538 : 4) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความสามารถในการเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรโดยส่วนรวมและส่วนต่างๆขององค์กรขึ้นอยู่กับระหว่างกันอย่างไร เนื่องจากองค์กรมีการดำเนินงานที่ซับซ้อน จึงต้องมีการวางแผนภายในใจตลอดถึงการมองภาพขององค์กร ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 87) ว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการวางแผนที่ดีมีการกำหนดทิศทางล่วงหน้าว่าจะดำเนินการพัฒนาไปในแนวทางใด มิใช่เป็นการพัฒนาที่ปล่อยให้ดำเนินการไปตามธรรมชาติอย่างเลื่อนลอยไร้ซึ่งทิศทาง การดำเนิน การพัฒนานั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นตัวชี้นำเนื่องจากวิสัยทัศน์ มีความสำคัญสำหรับการบริหารงาน ที่ผู้บริหารต้องพัฒนาตนให้เป็นบุคคลที่มีการมองที่กว้างไกล สอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2537 : 334) ที่ได้กล่าวเสริมว่า ทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการเข้าถึงปัญหาของส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี และเหมาะสมสำหรับทั้งองค์กรความ สามารถดังกล่าว จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีขอบเขตการคิดที่กว้างขวางโดยครอบคลุมถึงการพิจารณาจุดประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่เป็นความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น และ อุบล เล่นวาริ (2538 : 40-43) ได้กล่าวถึงทักษะความคิดกว้างไกล หรือวิสัยทัศน์ ว่า ศักยภาพของบุคคลในการตอบสนองความต้องการการในกิจกรรมต่างๆ เป็นความสามารถในการมองอนาคตโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมตลอดเวลา และหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลซึ่งสามารถสร้างขึ้นมาได้โดยเปิดใจให้กว้างแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อ่านและฟังให้มาก เป็นนักวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะเหตุผล และสรุปประเด็น ได้ถูกต้อง

จากทักษะด้านมโนภาพที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า เป็นความสามารถในการรู้ศักยภาพของบุคลากร มองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร สามารถทำงานเป็นขั้นตอนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา และต้องอาศัยทักษะการวางแผน กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการศึกษาไว้ล่วงหน้า รู้จักวิเคราะห์ แยกแยะเหตุผลและสรุปประเด็น ได้ถูกต้องเหมาะสม จนทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ทักษะทั้ง 5 ด้าน เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องพัฒนาและฝึกฝนเป็นประจำเพื่อทำให้เกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้บริหารจะสามารถบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยทักษะทั้ง 5 ด้านนี้เข้าเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร

1. งานวิจัยในประเทศ

ชรียง อรรถโกภ (2545 : 115-117) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยอยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน 4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารที่ระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์บริหาร และระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ไม่แตกต่างกัน

ศักดิ์สิทธิ์ โดสมบัตติ (2546 : 63) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยม ตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก 2) การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิคแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

พระมหากานต์ ชาวคร (2548 : 119) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. ทักษะของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยภาพรวมและ รายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เดซอเทล (Desautel. 1978 : 4-A) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทในการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐคาโกตาเหนือ สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควร ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอนและยังมีความเห็นต่อไปอีกว่า ควรปฏิบัติหน้าที่ให้ มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้วและถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน

ดิกซอน (Dixon. 1982 : 1764-A) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 ตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษากว่า 20 โรงเรียน ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งเกรด 3 และเกรด 6 และ จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ สามารถอธิบายความ แปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 ได้ประมาณร้อยละ 49 และ 56 ตามลำดับ

เบอร์นาร์ด (Bernard. 1984 : 994-A) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทครูใหญ่ในโรงเรียน มัธยมศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ โดยต้องการเปรียบเทียบด้านการรับรู้ข้อมูลและความคาดหวัง ของผู้บริหารระดับสูงและครูที่มีต่อบทบาททางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐแมสซาชูเซตส์ พบว่า 1) ความคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและครู เกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทาง วิชาการไม่แตกต่างกัน 2) การรับรู้ของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกัน และ 3) การรับรู้และความคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกัน

กีไจ (Kijai. 1987 : 329-A) ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับความสำเร็จของสถานศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษา

เฮค, ลาร์เซนและมาร์คูลิดส์ (Heck, Larsen and Marcouliders. 1990 : 94-A) ศึกษา เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน : ความ ถูกต้องของรูปแบบเชิงเหตุผล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่สัมพันธ์โดยตรง กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง

ทิลลอสัน (Tillotson. 1996 : 64-A) ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนภาพ ของนักศึกษาศาสาวิชาการบริหารการศึกษาระดับสูง โดยได้ศึกษาลำดับความสำคัญตามทฤษฎีของแคทซ์(Katz) พบว่า ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยากับการบริหารและการจัดการศึกษา

ทิศทางและแนวทางการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด จึงกำหนดทิศทางและแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. 2550 ข: 4-5) ดังนี้

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน พัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษาให้เข้มแข็งและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนและขยายผลการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สถานศึกษานำร่อง มีแผนขับเคลื่อน สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถานศึกษากลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติม จำนวน 23 โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจสามารถ ดำเนินการขับเคลื่อนได้ทันทีในปีงบประมาณ 2551

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคณาจารย์ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. คณาจารย์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
2. คณาจารย์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

4. ร้อยละ 95 ของการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และโรงเรียนนาร่อง 3 โรงเรียน ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นไปตาม กฎกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2550

5. ร้อยละ 95 ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และโรงเรียนนาร่อง 3 โรงเรียน มีศักยภาพ และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. บุคลากรของโรงเรียนนาร่อง 3 โรงเรียนและโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 23 โรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระบบ GFMS(Excel loader)

กลยุทธ์ที่ 3 นิเทศติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการ กระจายอำนาจโดยใช้เทคนิคโค้ชซึ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนโดยสอดคล้องแนวทาง เศรษฐกิจพอเพียง มีชิ้นงานที่แสดงถึงแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และมีชิ้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาการ เรียนการสอน

2. ครูแต่ละกลุ่มสาระอย่างน้อยร้อยละ 50 มีแผนจัดการเรียนรู้และมี Best Practice กลุ่มสาระละ 1 เรื่อง

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีเครือข่ายการนิเทศ มีระบบ การนิเทศติดตามประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 4 ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย ยุทธศาสตร์กระบวนการวิจัย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. นักเรียนการศึกษาภาคบังคับ ร้อยละ 80 มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้และนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 40 สามารถเขียน โปรแกรมและออกแบบ เว็บไซต์ได้

2. ครู บุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ 80 มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการใช้ เทคโนโลยีการเรียน การสอนและการบริหารจัดการ

3. สถานศึกษาทุกแห่งใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และร้อยละ 80 ใช้ คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน

4. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการสนับสนุนคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีจากองค์กรภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น
5. สถานศึกษาทุกแห่งเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและใช้ ICT มาจัดกระบวนการเรียนรู้
6. สถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 80 ใช้ระบบการศึกษาทางไกลเพื่อเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ และศูนย์รวมสื่อเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ จัดให้มีตัวเตอร้ออนไลน์ ห้องเรียนทันข่าว E-learning ที่มีประสิทธิภาพ

การกระจายอำนาจเป็นวิธีการของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวิธีหนึ่งที่มีมุ่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และเป็นแรงของความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะตัวแปรสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ตัวแปรด้านพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นการที่องค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจึงแสดงว่าองค์กรมีเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับเปลี่ยนการบริหารงานในประเด็นที่ว่าจะดำเนินการปรับเปลี่ยนในเรื่องใด เมื่อปรับเปลี่ยนแล้วจะดำเนินการในรูปแบบใด และจะเกิดผลอย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วรวิทย์ เกตุบรรลุ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค จำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) คุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัยพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านและโดยรวม 4) ปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการด้านครูผู้สอน (X_2) ด้านชุมชน (X_3) และด้านผู้บริหาร (X_1) สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารงาน

วิชาการของวิทยาลัยเทคนิค (Y) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 55.3 ดังสมการพยากรณ์คุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y = .945 + .358(X_2) + .195(X_1) + .163(X_3)$$

จุไรรัตน์ เอิบกมล (2544 : 60-65) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านครูผู้สอน ด้านการเงิน และด้านชุมชน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติบ่อยครั้งแต่ไม่ประจำ

3. ปัจจัยในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านครูผู้สอน ด้านการเงิน และด้านชุมชนร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. ปัจจัยในการบริหารงานวิชาการที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาได้มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านการเงิน

บรรลือ ดอกเตย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานวิชาการและปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความต้องการความก้าวหน้าและด้านความต้องการความสัมพันธ์ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความต้องการ ความก้าวหน้าสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์

สวัสดี พานกลาง (2546 : 165-168) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ความสามารถของครู คุณภาพการสอนของครู ความรู้ความสามารถของนักเรียน และบรรยากาศในองค์กรโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อตัวแปรในปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ตัวแปรในปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4. ระดับสภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5. ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อตัวแปรในสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านงานห้องสมุด และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านงานการเรียนการสอน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

6. สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านงานวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน และด้านงานห้องสมุดในขณะที่งานนิเทศภายในแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

7. ตัวแปรในปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิชาการและสภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์กันทางบวกทั้ง โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

8. ตัวแปรในปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจพยากรณ์สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการสอนของครู ด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร

9. ตัวแปรในปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจพยากรณ์สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีอำนาจพยากรณ์ความแตกต่างกัน

9.1 คุณภาพการสอนของครู ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถของครู และบรรยากาศในองค์กร โรงเรียน มีอำนาจพยากรณ์สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

9.2 คุณภาพการสอนของครู มีอำนาจพยากรณ์สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง

9.3 ความรู้ความสามารถของนักเรียน มีอำนาจพยากรณ์สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

กาญจนา ไชยรัตน์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า 15 ปี มีครูในโรงเรียนต่ำกว่า 50 คน บริหารโรงเรียนที่มีขนาดกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการในระดับสูงเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้าน ความสามารถในการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ และความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน ความสามารถในการวัดผลและประเมินผล และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

3. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ วุฒิการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการได้รับการสนับสนุนของครู

4. ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนครูและขนาดของโรงเรียน

เฉลิมพล มุลาตี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในระบบทวิภาคีของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในระบบทวิภาคีของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน (6 ด้าน) มีอยู่ 2 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านนักเรียน ปัจจัยด้านครู ส่วนปัจจัยด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านสถานประกอบการ และปัจจัยชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับการบริหารงานวิชาการในระบบทวิภาคีของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยคือ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการนิเทศการศึกษาและพัฒนาผู้สอน ด้านการวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอน ด้านหลักสูตรและองค์ประกอบของหลักสูตร
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในระบบทวิภาคีของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ได้คัดเลือกตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์จากทุกปัจจัยได้ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดมี 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านนักเรียน (X3) ปัจจัยด้านครู (X2) ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (X6) ปัจจัยด้านสถานประกอบการ (X4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมทั้ง 4 ปัจจัย .68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 45.70 และมีสมการพยากรณ์การบริหารงานวิชาการในระบบทวิภาคีของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = .58 + .249(X3) + .22(X2) + .18(X6) + .17(X4)$$

สุเมธ สาถ่า (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยการบริหารการศึกษาในด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่วนคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคุณภาพสถานศึกษาด้านวิชาภาษาไทย อยู่ในระดับต่ำ ด้านวิชาคณิตศาสตร์และด้านวิชาภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนั้นปัจจัยการบริหารการศึกษาในด้านกระบวนการเรียนการสอน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจัดลำดับปัจจัยการบริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด

ร้อยเอ็ด ตามลำดับค่าความแรงของความสัมพันธ์เรียงลำดับได้ ดังนี้ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา กระบวนการบริหาร

กุสุมา วิเศษ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานปัจจัยการบริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานปัจจัยการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก

จำลอง มากมูล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่และในภาพรวมมีพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการในลักษณะตัดสินใจตนเองประสิทธิภาพของทีมงานในโรงเรียนส่วนใหญ่และในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพทีมงานในภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานตั้งไว้

นราลักษณ์ ชันธรุจิ (2548 : 103-105) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น อุดรธานี เลย และหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น อุดรธานี เลย และหนองคาย มีการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหาร คุณลักษณะทางวิชาชีพของครูผู้สอน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความพร้อมเกี่ยวกับ

อาคารสถานที่ การจัดการงบประมาณและบรรยากาศในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนรางวัลพระราชทานอย่างมีสถิติที่ระดับ .05 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนรางวัลพระราชทานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 5 ปัจจัยเรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านการจัดการงบประมาณ (Beta = 0.373) ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพของครูผู้สอน (Beta = 0.227) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (Beta = 0.199) ด้านบรรยากาศในโรงเรียน (Beta = 0.146) และด้านความพร้อมของอาคารสถานที่ (Beta = 0.108) โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนรางวัลพระราชทานได้ร้อยละ 72.80 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$y_1 = 0.232 + 0.294(x_5) + 0.251(x_2) + 0.161(x_3) + 0.091(x_6) + 0.106(x_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$z_1 = 0.373(zx_5) + 0.227(zx_2) + 0.199(zx_3) + 0.146(zx_6) + 0.108(zx_4)$$

พรรณิ แดงเครือ (2549 : 113-124) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากในส่วนพฤติกรรมย่อย พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและการประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมและพฤติกรรมย่อย อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา อย่างมีระดับสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในทางบวกและอยู่ในระดับสูง 4) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 คือ พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพหรือมุ่งคน และด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในส่วนย่อยที่ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา คือ ความไว้วางใจ ความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การประสานงาน การดำเนินงานให้สำเร็จ และความเป็นมิตรที่ดี

พระมหาชนแดน สมบุตร (2549 : 120-122) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี สำนักเรียนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจัยการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านทรัพยากร และด้านกระบวนการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านชุมชนอยู่ในระดับน้อย

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านเกือบทุกด้านมี กำหนดการดำเนินงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและดำเนินงานตามกำหนดการอย่างชัดเจน ยกเว้น ด้านการจัดการเรียนการสอน เรื่องการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนประจำปีการศึกษาและ เรื่องการจัดครูเข้าสอนในชั้นเรียนตามศักยภาพ มีผลการดำเนินงานปรากฏ มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานและสรุปรายงานผลเป็นระยะ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ เรียงตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย การมีคุณลักษณะความเป็นครูสอนที่ดีและการพัฒนาศักยภาพครูให้ปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผล (X4) กระบวนการบริหารงานวิชาการ (X9) ความพร้อมของ โรงเรียนและการกำหนดนโยบายการศึกษาของโรงเรียน (X1) การดำเนินงานด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษา (X8) การเป็นผู้นำในการบริหารงานวิชาการ (X3) และการส่งเสริมให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายการศึกษา (X5) สมการพยากรณ์ ได้แก่

$$Y = .009 + .277X4 + .204X9 + .184X1 + .120X8 + .109X3 + .076X5$$

$$\text{หรือ } Z = .260Z4 + .217Z9 + .186Z1 + .144Z8 + .132Z3 + .085Z5$$

สุรศักดิ์ ทิพย์สุบรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีพฤติกรรม ภาวะผู้นำ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ส่วน พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง

2. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีการบริหารงาน วิชาการโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านมี 7 ด้าน ที่มีการบริหารมากและ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รองลงมา คือ การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดผลประเมินผลและ เทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านที่มีการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมและ ร่วมมือทางวิชาการแก่ชุมชน การแนะแนวการศึกษา และการนิเทศการศึกษา

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารวิชาการของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นแบบบงการ ที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการบริหารวิชาการของสถานศึกษาโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กูดแลด (Goodlad. 1984 : 596 A) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของครูประถมศึกษาต่อการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 66 มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรในหลายสาขาวิชาในรอบ 4 ปี ที่ผ่านมา ครูร้อยละ 61 ไม่ได้ใช้เป้าหมายระยะยาวของหลักสูตรมาทำแผนการสอน ครูร้อยละ 89 ไม่ได้ใช้คู่มือหลักสูตรและเอกสารอื่น ๆ มาประกอบในการจัดการเรียนการสอน และส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นเรื่องที่แตกต่างกัน รวมทั้งไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างครูในเมืองกับครูในชนบท ยกเว้นในเรื่องของความมั่นใจเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาสังคมศึกษา

กูดสัน (Goodson. 1985 : 3543-A) พบว่าปัจจัยด้านชีวิตสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน

รูล (Ruhl. 1985 : 3216-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการ และโปรแกรมการประเมินผล

มูเรเดียน (Mooradian. 1986 : 3238 - A) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดหลักสูตรท้องถิ่นในเขตที่ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักสูตร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อคัดเลือกบุคคลในการจัดหลักสูตรท้องถิ่นและสรรหาทรัพยากรเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดหลักสูตรท้องถิ่นที่ดีผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นมีลักษณะดังนี้ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นบุคคลระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การ และบุคคลที่ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นต้องมีการดำเนินงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายดังกล่าว สำหรับทรัพยากรพื้นฐานที่นำมาพิจารณาในการจัดหลักสูตรท้องถิ่นนั้น ได้มาจากองค์การการศึกษาในท้องถิ่นและโครงการจัดการศึกษาควรจัดในสิ่งที่ครอบครัวและท้องถิ่นให้ความสนใจ

โอโกมากะ (Ogomaka. 1986 : 3563-A) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูใน โรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความ

เจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทาง ศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและ แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมี ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

คิไจ (Kijai. 1987 : 329-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่ประสบ ความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของสถานศึกษา ภาพพจน์ของ สถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณของนักเรียน และ ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงต่อความสำเร็จของ สถานศึกษา และสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

เรย์ (Ray. 1987 : 24-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อ สอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญ ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การ ปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องต่างๆ ไปองค์ประกอบ ภายในและองค์ประกอบภายนอก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมี นัยสำคัญ

แรนดอล (Randall. 1987 : 21-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของหัวหน้างานใน การปฏิบัติงานโครงการศึกษาครู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความ พึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้าน ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ทำทายและการ ยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถ ในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงินใจของงาน

เมย์ (May. 1987 : 21-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงของ โครงการฝึกหัดครู พบว่า ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและได้ เสนอข้อคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับอุดมศึกษาควรได้ศึกษาตรวจสอบผลของความพึงพอใจ

เจอร์รี่ (Jerry. 1996 : 4254 – A) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาหลักสูตรการออกแบบกราฟิกที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ควรรวบรวมแนวคิดและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบกราฟิกที่จำเป็นทางการศึกษาให้ได้มากที่สุดก่อนการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตร จากนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบกราฟิก เมื่อดำเนินการพัฒนาหลักสูตรแล้วควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้หน่วยงานต้นสังกัดสังกัดควรสนับสนุน ส่งเสริม ให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมด้วยจากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศสรุปได้ว่า การจัดทำหลักสูตรต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในท้องถิ่น ควรพัฒนาหลักสูตรในเรื่องที่ท้องถิ่นต้องการ เมื่อดำเนินการพัฒนาหลักสูตรแล้วควรมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน ในส่วนของครูผู้สอนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอนเป็นเรื่องที่แตกต่างกัน

6. สรุปแนวคิด หลักการ และทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด พร้อมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่า การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ตัวแปรที่ศึกษากลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยที่ส่งผลที่ศึกษาได้แก่ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ความทะเยอทะยาน 2) ความกระตือรือร้น 3) การรู้จักวางแผน 4) ความกล้าเสี่ยง 5) ความรับผิดชอบต่อตนเอง 6) ความมีเอกลักษณ์ และทักษะของผู้บริหาร มุ่งองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ทักษะด้านมโนภาพ แต่ละด้านสามารถกำหนดกรอบปัจจัยได้ตามที่เสนอไว้แล้ว ตัวแปรที่ศึกษากลุ่มที่ 2 เป็นเรื่องของประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดของ มอทท์ (Mott) (Hoy & Miskel. 2001 : 207) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 5) ชวลิต หมั่นนุช (2535 : 77-78) สกฤต กังวานไกล (2542 : 8) และ นิรัตน์ โสภาคะยัง (2549 : 13-15) โดยกำหนดองค์ประกอบเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการ ตามภารกิจสำคัญ 5 งาน คือ งานด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา งานด้านการศึกษา งานด้านวิชาการ งานด้านการจัดการเรียนรู้ งานด้านวัดผลและประเมินผลการศึกษา และงานด้านพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 2) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน

สถานศึกษา และ 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งแต่ละด้านมีคำอธิบายที่เป็นกรอบไว้เฉพาะด้านอย่างชัดเจน