

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา
ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2

ปริญญาานิพนธ์
ของ
บุญสืบ เทียมหยิน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2553

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา
ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2

ปริญญาานิพนธ์
ของ
บุญสืบ เทียมหยิน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2553

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา
ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2

บทคัดย่อ
ของ
บุญสืบ เทียมหยิน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2553

บุญสืบ เทียมหยิน. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูรณ์ อ่อนมั่ง.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครู จำนวน 344 คน ได้มาโดยการ กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากร ให้เหมาะสมกับหน้าที่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสาร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรยากาศในสถานศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกันส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมได้ร้อยละ 77.5

FACTORS RELATED TO PERSONNEL ADMINISTRATION COMPETENCIES
SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF
BANGKOK EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

AN ABSTRACT
BY
BOONSERB THAIMYAIN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 2010

Boonserb Thaimyain. (2010). *Factors Related to Personnel Administration Competencies Secondary Schools Principals in the Schools under the Office of Bangkok Educational Service Area 2*. Master Thesis, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb, Asst. Prof. Lt.JG. Dr. Paiboon Onmung.

The purposes of this study were to study the factors related to personnel administration competencies of secondary school principals under the Office of Bangkok Educational Service Area 2. The samples were 344 teachers, selected through specific secondary schools under the Office of Bangkok Educational Service Area 2, by simple random sampling. Yamane model were applied for amount of samples at the error of sampling at 0.05. The instrument was a five – point questionnaires. The statistics used for analysis included percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The research results were as follow

1. The personnel administration competencies of secondary school principals under the Office of Bangkok Educational Service Area 2 are high level for all factors. Considering of each factor found levels from high to low appear respectively in following: employee recruitment, human resource management for suitable duty, morale and reinforcement of working, human resource development, fixing problem of working and counseling.

2. The principals factor to personnel administration competencies of secondary school principals are characteristic of principals factor and environment factor with an average at 77.50 percent. Namely, characteristic of principals factor are consisted of emotional Intelligence and communication. Environment factor are consisted of participation management, school environment and information technology.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา
ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ของ
บุญสืบ เทียมหยิน

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง ประธานและกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไข ปรับปรุง ติดตามและกำกับการทำปริญญานิพนธ์ด้วยความเสียสละอย่างจริงใจ ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ และ อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง กรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่ช่วยเติมเต็มให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ดร. ชูชาติ ทรัพย์มาก ดร. พิษณุ ตุลสุข นางสุจิตรา ไชยเชาวน์ อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ที่ได้กรุณารับเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจนเป็นที่เรียบร้อย

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต และอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหาร และขอขอบคุณข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ได้ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนเพื่อนๆ นิสิตปริญญาโท ภาคปกติ รุ่น 33 ทุกคน ที่คอยเป็นห่วงเป็นใย ให้กำลังใจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณพ่อ แม่ และพี่ๆ ทุกคน ที่ให้การสนับสนุนทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์ จนทำให้ผู้วิจัยมีวันนี้ขึ้นมาได้

บุญสืบ เทียมหยิน

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2	13
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	15
ความหมายของสมรรถนะ.....	15
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	16
ประเภทของสมรรถนะ.....	18
การประเมินสมรรถนะ.....	19
การบริหารงานบุคคล.....	20
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	20
ขอบข่ายในการบริหารงานบุคคล.....	21
สมรรถนะการบริหารงานบุคคล	22
การสรรหาบุคลากร.....	22
การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่.....	26
การพัฒนาบุคลากร	29
การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	33
การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน	36
ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล.....	43
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	49
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	49
การสื่อสาร	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ความฉลาดทางอารมณ์.....	59
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม.....	64
บรรยากาศในสถานศึกษา.....	65
การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	70
เทคโนโลยีสารสนเทศ	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	83
งานวิจัยในประเทศ.....	83
งานวิจัยต่างประเทศ.....	85
3 วิธีดำเนินการวิจัย	87
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	87
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	91
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	100
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	100
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	100
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
สรุปผลการวิจัย	102
อภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	106

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	121
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	151

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประเภทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2	13
2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำงาน	48
3 จำนวนโรงเรียนจำแนกเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
4 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	95
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และสมรรถนะการบริหาร งานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	96
6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา (Y)	97
7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมตัวแปรที่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม (Y)	98
8 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	136
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถาม	142
10 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	149

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 สมรรถนะที่อยู่ภายในภายนอกของบุคคล	16

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การปฏิรูปการศึกษาถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาทุกด้าน เพื่อสามารถนำไปสู่ผลผลิตคุณภาพ หรือเป้าหมายของการศึกษา ได้ตามที่ประสงค์ การดำเนินการเช่นนี้ จึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดาแต่ต้องเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็วและเพื่อให้เกิดผลอย่างจริงจัง จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษาด้านต่าง ๆ ใน 5 ด้าน คือการปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูปโครงสร้างและระบบการจัดการศึกษา ปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครู การปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และที่สำคัญยิ่ง คือ ปฏิรูปผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน (ปรัชญา เวสารัชช์. 2545: 20-22)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ถือได้ว่าเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูปการศึกษา โดยมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา โดยมาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ถือได้ว่าเป็น กฎหมายที่บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ ลงไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548: 27, 237, 345)

เมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องจัดระบบการบริหารบุคคลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต้องมองว่าบุคลากรทางการศึกษายังมีอีกมากมายในสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องบริหารอย่างมืออาชีพ นำศาสตร์การบริหารงานบุคคลมาใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องพัฒนาครูทุกคนให้มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพเต็มที่ในงานที่ตรงกับความสามารถ และความถนัดจนกระทั่งมีความเป็นเลิศทุกคน และดูแลให้ได้รับค่าตอบแทน การยกย่องตามผลงานที่ปฏิบัติจริง เพื่อจะได้มีขวัญและกำลังใจทำงานอย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จในชีวิต (รุ่ง แก้วแดง. 2546: 149-150)

บุคลากรในสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีลักษณะสำคัญ คือ ประการหนึ่งต้องเป็นคนดี เป็นคนเก่ง ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญทุกกระบวนการขั้นตอน ตั้งแต่การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อการสรรหาบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง (ปัญญา แก้วกีร และ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. 2545: 21) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 6-7) สรุปว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหาร สามารถดูได้จากสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพราะการบริหารบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานโดยตรง ในวงการบริหาร ถือว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ การเงิน แม้จะบริบูรณ์สักเพียงใดจะไม่ได้มีความหมายเลย ถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดขวัญขาดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล ให้ทุกคนร่วมมือกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้ยากมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนอย่างมากมาย การบริหารจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และมีกระบวนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ (เสน่ห์ จุย์โต. 2545: 68) สมรรถนะ (Competency) ได้รวมทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถส่วนตัวอื่นๆ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ครบถ้วนของคุณภาพของบุคลากร สมรรถนะ เข้ามามีบทบาทสำคัญ เมื่อองค์กรมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งมีที่มาจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของทุกๆ คนในองค์กร (นิธินาด (สินธุเดชะ) เตลาน. 2545: 89)

ปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก ได้นำสมรรถนะหลัก (Core Competency) มาใช้ในการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือ โดยได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (เทือน ทองแก้ว. 2550: ออนไลน์; อ้างอิงจาก พสุ เดชะรินทร์. 2546: 13)

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ ได้แก่ เครือปูนซีเมนต์ไทย ไทยธนาคาร ปตท. เป็นต้น และจากการที่ภาคเอกชนได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ มาใช้จนเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน แนวคิดดังกล่าวจึงเข้ามามีบทบาทในระบบราชการของไทยมากขึ้น

ในการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 429-430) ได้กำหนดสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี

การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงานประกอบด้วย การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2550: 91) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน สำหรับด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ ดังนี้ 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษาและ 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 สำนักงานตั้งอยู่ภายในบริเวณโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์ ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร มีเขตพื้นที่บริการทางภูมิศาสตร์ 940 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมเขตปกครองจำนวน 18 เขต ได้แก่ จตุจักร หลักสี่ ดอนเมือง บางเขน บางกะปิ บึงกุ่ม หนองจอก ห้วยขวาง มีนบุรี สวนหลวง ลาดกระบัง วังทองหลาง คลองสามวา ประเวศ สะพานสูง สายไหม ลาดพร้าวและคันนายาว ซึ่งเป็นเขตพื้นที่ชุมชนขยาย พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยและแหล่งธุรกิจการค้าเป็นเขตที่มีอัตราการขยายตัวในด้านก่อสร้าง และประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลกรุงเทพมหานคร มีหมู่บ้านที่กำลังอยู่ในระหว่างการก่อสร้างมีจำนวนมากสภาพเช่นนี้ มีผลกระทบต่อการจัดหาสถานที่เรียนของผู้เรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรหลักในการบริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กำหนดพันธกิจ 4 ประการ คือ 1) สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา 2) พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล 3) ส่งเสริมและสนับสนุนดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) จัดระบบบริหารจัดการและการบริการของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2550: ออนไลน์)

จากแนวคิด การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ที่ได้กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้สถานศึกษา และแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2546: 149) ที่กล่าวว่าเมื่อกระทรวงศึกษาธิการ ได้กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลมาที่สถานศึกษาแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องจัดระบบการบริหารบุคคลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลมีรายงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542: 52) พบว่าสภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาว่ายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สาเหตุมาจากตัวผู้บริหารเองได้แก่ ผู้บริหารไม่ได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารอย่างเพียงพอ ไม่ให้ความสำคัญด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน

ตามแผนและโครงการค่อนข้างน้อย ขาดการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2545: 17) ได้วิจัยพบว่าบุคลากรทุกระดับยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะบุคลากรระดับโรงเรียนได้รับการพัฒนาเพียงร้อยละ 65 สภาพการจัดสวัสดิการ และการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรพบว่า หน่วยงานทุกระดับยังไม่สามารถบริการด้านสวัสดิการให้กับบุคลากรได้ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ ณรงค์ ศรีละมุล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา พบว่าบุคลากรที่ได้จากการสรรหาไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาบางประการในการดำเนินการพัฒนามีไม่เพียงพอ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรมีปัญหาสวัสดิการต่างๆ ไม่มีความเหมาะสมและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับการใช้หลักเกณฑ์ในการประเมิน และปรียาภรณ์ บุญรักษา (2548: 100) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานยังขาดประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและยังขาดความร่วมมือในการบริหารงานบุคลากร ประกอบกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2542: 18) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความประสงค์จะศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อเป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบาย ปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 ด้าน คือ
 - 1) การสรรหาบุคลากร 2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ 5) การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและรับรู้สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้าน พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในอนาคตต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู ของสถานศึกษา ที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2 จำนวน 3,920 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู ของสถานศึกษา ที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2 จำนวน 364 คน ซึ่งได้มาจากตารางของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่
 - 1.1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 1.1.2 การสื่อสาร
 - 1.1.3 ความฉลาดทางอารมณ์
- 1.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่
 - 1.2.1 บรรยากาศในสถานศึกษา
 - 1.2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 1.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 2.1 การสรรหาบุคลากร
- 2.2 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่
- 2.3 การพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 2.5 การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์ในงานวิจัยเรื่องนี้มี ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ตามสมรรถนะของงาน (Job Competencies) ในการบริหารงานบุคคลที่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด ใน 5 ด้าน คือ

1.1 การสรรหาบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการแสวงหา ชักจูง กระตุ้น จูงใจ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติ ตรงตามความต้องการของ หน่วยงานเข้ามาทำงานในหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก การกำหนดนโยบายและวางแผน การวิเคราะห์อัตรากำลัง การกำหนดความต้องการอัตรากำลัง กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับ การสรรหา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา และการคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

1.2 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน การพิจารณาให้คนให้ทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ อุปนิสัย และความถนัดของแต่ละคน โดยการวิเคราะห์ลักษณะงาน การวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคลากร ที่เหมาะกับงาน การเลือกสรรบุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การมอบหมายให้ ปฏิบัติงาน การชี้แจง แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ตลอดจนระเบียบ ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

1.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ มีประสบการณ์ มีกำลังใจ และมีทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงาน มีสมรรถภาพในการ ทำงานสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมีความคิดที่จะ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการกำหนดขอบเขตทิศทางและความจำเป็นของ การพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล และการประเมินผล การพัฒนาบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล

1.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารใน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น และใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ ของตน และร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ สร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน สร้างความภาคภูมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน สร้างความรู้สึกรักมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติ

1.5 การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ การให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร โดยอาศัยความรู้ ความคิด ประสบการณ์เดิม กฎเกณฑ์ และทักษะวิธีการต่างๆ เพื่อประมวลเข้ากับสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการให้ความรู้ วิธีปฏิบัติ การชี้แนะแนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาแก่บุคลากร และตัดสินใจเลือกแนวทางในการทำงานอย่างเหมาะสม จนสามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2

3. ข้าราชการครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึง ความต้องการทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อ พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว ชอบความมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง และมีความต้องการข้อมูลย้อนกลับ เพื่อรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติโดยทันที เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.2 การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อส่งหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ด้วยการแสดงออก ทางกิริยาท่าทาง คำพูด สัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำเสนอข่าวสาร การสั่งงาน การมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

4.3 ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความตระหนักรู้ถึงความรู้สึกความคิด อารมณ์ของตนเอง เชื่อมั่นตนเอง พร้อมทั้งการจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างแรงจูงใจกระตุ้นตัวเองอย่างสร้างสรรค์ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบเข้าใจสถานการณ์ สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

5.1 บรรยากาศในสถานศึกษา หมายถึง เป็นการรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านมิติการห่างเหินจากการอาศัยกฎระเบียบในการทำงาน ด้านมิติการมุ่งผลงานจากการคำนึงถึงผลงาน ด้านมิติการเป็นแบบอย่างจากการปฏิบัติตัวในการทำงาน และ ด้านมิติการมีเมตตากรุณาจากการเอาใจใส่ช่วยเหลือของผู้บริหาร

5.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการปฏิบัติต่อบุคลากรในหน่วยงานหรือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างแข็งขัน ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการแก้ปัญหา อยู่บนพื้นฐานของการแบ่งอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจภายใต้เป้าหมายและนโยบายอย่างกว้างๆ โดยพิจารณาจากแนวทางการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน

5.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้ที่เกี่ยวกับอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากสภาพ ระบบข้อมูล ระบบการจัดเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ใช้ข้อมูล อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์โทรคมนาคม ที่สถานศึกษาใช้อำนวยความสะดวก ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2550: 91) ได้กำหนดเป็นสมรรถนะที่ใช้ปฏิบัติงาน (Job Competencies) ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. สามารถสรรหาคูหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
 2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
 5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มาเป็นตัวแปรตามในการทำวิจัยครั้งนี้

สำหรับตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อสมรรถนะ (Competency) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถของบุคคล เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์; 2546: 33; และ ฅรงศ์วิทย์ แสนทอง. 2546: 27) ดังนั้นผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของแมคคอมิกส์ และ เอลเจน (McCormick; & Ilgen. 1985: 65) และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 81-83) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ความถนัด และ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ ได้แก่ วิธีการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพทั่วไป นำมาปรับใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ โดยอาศัยแนวคิด ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แนวคิดจาก แมคเคลแลนด์ (โลภณ ผดุงจันทร์. 2546: 26; อ้างอิงจาก David C. McClelland. 1985) กล่าวถึงผู้ที่ทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง และ สุนเดร์ หัสขันธ์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกและพยากรณ์ความสำเร็จของผู้บริหารในภาพรวมได้

การสื่อสาร ได้แนวคิดจาก โชคดี เดชคำแหง (2543: 26-32) ได้กล่าวว่า ความสามารถทางการสื่อสาร เป็นคุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ปานจักษ์ เหล่ารัตนรพพงษ์ (2548: 35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ความฉลาดทางอารมณ์ ได้แนวคิดจาก ฅรงศ์วิทย์ แสนทอง (2544: 34-39) กล่าวถึงความสามารถในการรับรู้ ควบคุมและจัดการกับอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีและ สุขเมธ บัญยะมา (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ทัศนคติต่องานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร พบว่า เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้

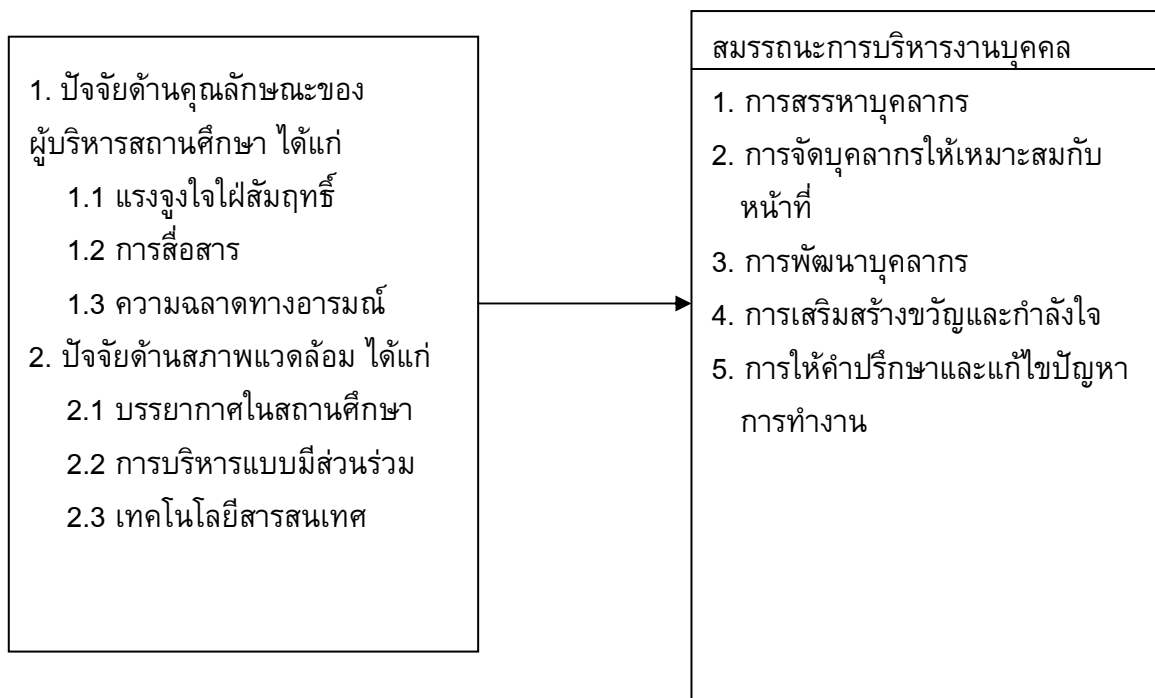
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยแนวคิด ดังนี้

บรรยากาศในสถานศึกษา ได้แนวคิดจาก เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1988: 57) กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน และ ชุนทอง จริตพันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แนวคิดจาก กนกพร วรรณะกุล (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบ มีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน พบว่าบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และ ทนุพันธ์ หิริฐเรือง (2547: 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ค่อนข้างสูง

เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แนวคิดจาก สมชาย เทพแสง (2547: 57-58) กล่าวถึงเทคโนโลยีว่า มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการและการส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการวางแผนนโยบายในสถานศึกษาและ นาดยา เกตุกลิ่น (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ด้านการนำสารสนเทศไปใช้ พบว่า ผู้บริหารนำข้อมูลและสารสนเทศ ไปใช้ในการบริหารอยู่ในระดับมาก มีการนำสารสนเทศไปใช้ในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการ การวางแผนการพัฒนาโรงเรียน การแก้ปัญหาการเรียนการสอน การควบคุม กำกับติดตามประเมินผล และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

จากความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ใน 5 ด้าน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารแนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น ที่สำคัญ ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 2.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 2.4 การประเมินสมรรถนะ
3. การบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 3.2 ขอบข่ายในการบริหารงานบุคคล
4. สมรรถนะการบริหารงานบุคคล
 - 4.1 การสรรหาบุคลากร
 - 4.2 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่
 - 4.3 การพัฒนาบุคลากร
 - 4.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
 - 4.5 การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล
 - 5.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 5.1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 5.1.2 การสื่อสาร
 - 5.1.3 ความฉลาดทางอารมณ์
 - 5.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
 - 5.2.1 บรรยากาศในสถานศึกษา
 - 5.2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 5.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นองค์กรที่เกิดขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีสำนักงานตั้งอยู่ภายในบริเวณโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์ ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร มีเขตพื้นที่บริการทางภูมิศาสตร์ 940 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมเขตปกครองจำนวน 18 เขต ได้แก่ จตุจักร หลักสี่ ดอนเมือง บางเขน บางกะปิ บึงกุ่ม หนองจอก ห้วยขวาง มีนบุรี สวนหลวง ลาดกระบัง วังทองหลาง คลองสามวา ประเวศ สะพานสูง สายไหม ลาดพร้าว และคันนายาว ซึ่งเป็นเขตพื้นที่ที่ชุมชนขยาย พื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นแหล่งที่อยู่อาศัย และแหล่งธุรกิจการค้า เป็นเขตพื้นที่มีอัตราการขยายตัวในด้านก่อสร้างและประชากรอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลกรุงเทพมหานคร มีหมู่บ้านที่กำลังอยู่ในระหว่างการก่อสร้าง มีจำนวนมากสภาพเช่นนี้ มีผลกระทบต่อการจัดหา สถานที่เรียนของผู้เรียน

ข้อมูลสภาพการบริการทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกประเภทสถานศึกษา ดังนี้

ตาราง 1 ประเภทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ที่	สถานศึกษาในสังกัด	จำนวน / แห่ง
1	สถานศึกษาสังกัด สพฐ.ระดับปฐมวัย และประถมศึกษา	8
2	สถานศึกษาสังกัด สพฐ. ระดับมัธยมศึกษา	35
3	สถานศึกษาสังกัด สช.	294
	รวม	337

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (2550) ยุทธศาสตร์.

<http://www.bkk2.obec.go.th/book/strategic.html>

การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีสภาพและบริบทที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดเด่น (Strengths) และจุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) โอกาสหรือช่องทาง (Opportunities) และอุปสรรคหรือปัญหา (Threats) ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง หรือจุดเด่น (Strengths)

ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่

1. สถานศึกษา มีความพร้อมด้านปัจจัยที่ส่งผล ต่อการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่น บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมให้ส่วนต่าง ๆ ได้ร่วมคิดร่วมทำ
3. ครูผู้สอน ส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่หลากหลาย
4. ความมุ่งมั่นของบุคลากรทุกระดับ ในการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและเจตนารมณ์

จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses)

แม้เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ยังประสบปัญหาการขาดครูทั้งในภาพรวมและขาดครูเฉพาะสาขา ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก

โอกาสหรือช่องทาง (Opportunities)

ในส่วนที่เป็นโอกาส ได้แก่

1. มี พ.ร.บ. กฏระเบียบ รวมทั้งคำสั่งมอบอำนาจ ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ได้รับการกระจายอำนาจให้มีอำนาจหน้าที่ นับเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาได้เป็นอันมาก
2. ความร่วมมือจากชุมชนและสังคม ส่วนใหญ่ชุมชนและสังคมในเขตพื้นที่การศึกษา ได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น

อุปสรรคหรือปัญหา (Threats)

เนื่องจากมีพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบกว้างขวาง และพื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นแหล่งที่อยู่อาศัย และธุรกิจการค้า มีลักษณะเป็นชุมชนขยาย มีผลให้จำนวนที่เรียนไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ว่าเป็นองค์กรหลักในการบริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีพันธกิจ 4 ประการ คือ 1) สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา 2) พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล 3) ส่งเสริมและสนับสนุนดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) จัดระบบบริหารจัดการและการบริการของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจการจัดระบบการบริหารจัดการและการบริการของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีเป้าประสงค์ เพื่อบริการพึงพอใจในระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน และมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้ 1) จัดรูปแบบการบริหารจัดการและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน 2) พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับ ภาวะ หน้าที่ 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้

บุคลากรได้รับการพัฒนา ศักยภาพทั้งในและต่างประเทศ 4) สร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ประทับใจ 5) สร้างระบบการให้บริการที่ทันสมัยโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า สำนักเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีบุคลากรที่พร้อมในการจัดการศึกษา มีพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบกว้างขวาง จำนวนสถานที่เรียนไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน โดยภาพรวมยังขาดอัตรากำลังครู ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (competency) เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในงานหนึ่ง เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

2.1 ความหมายสมรรถนะ

สมรรถนะ สมรรถภาพ หรือขีดความสามารถ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า competency ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 1128) ให้ความหมายคำว่าสมรรถนะว่า หมายถึงความสามารถ ซึ่งมีความหมายว่า มีคุณสมบัติเหมาะแก่การจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33)) กล่าวถึง สมรรถนะว่า หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 27) กล่าวถึง สมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงาน ที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า สมรรถนะ นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะ อุปนิสัยส่วนบุคคลของตนด้วย

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547: 61) กล่าวถึง สมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

แมคเคิลแลนด์ (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2547: 47; อ้างอิงจาก David C. McClland) กล่าวถึง สมรรถนะว่า หมายถึงบุคลิกลักษณะที่สามารถผลักดันปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

บอเยทซิส (दनัย เทียนพุด. 2546: 56-57; อ้างอิงจาก Richard Boyatzis. 1982) กล่าวถึงสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ดังนี้

दनัย เทียนพุ่ม (2546: 58) กล่าวถึงแนวคิดของ สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer. 1990) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะ โดยเชื่อว่าสมรรถนะประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทางและการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน

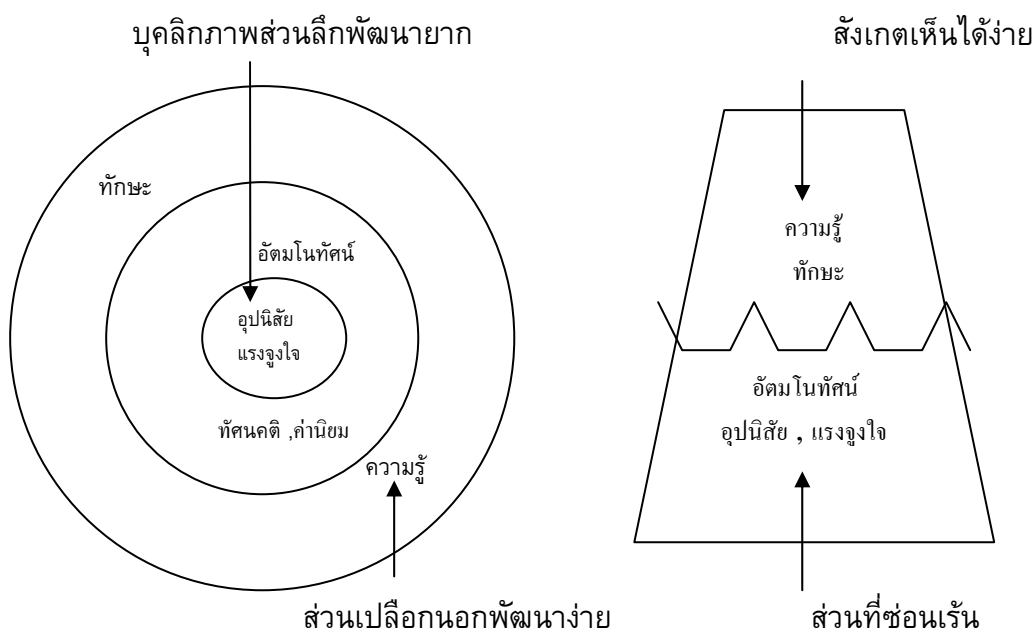
2. คุณลักษณะ (Trait) คุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและการควบคุมความเครียด

3. แนวคิดของตนเอง (Self-Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเอง ที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่

4. ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือ ข้อเท็จจริงหรือวิธีดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละคน อาจจะเป็นด้านเทคนิคหรือมนุษยสัมพันธ์

5. ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะพฤติกรรม (Cognitive & Behavioural Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

ฐิตีพัฒน์ พิษณุธาตางศ์ (2549: 27-29) กล่าวถึง ลักษณะพื้นฐานสมรรถนะของบุคคล ซึ่งแสดงถึงพฤติกรรมที่มีองค์ประกอบ ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 สมรรถนะที่อยู่ภายในภายนอกของบุคคล (ดัดแปลงจาก spencer. 1993)

ที่มา: ฐิตีพัฒน์ พิษณุธาตางศ์. (2549, กรกฎาคม-กันยายน). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(20) 28-29.

จากภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่บุคคลมีความคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรมกำหนดทิศทางทางเลือกเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย

2. อุปนิสัย เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์

3. อัตมโนทัศน์ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองอาจรวมถึงทัศนคติ ค่านิยม จินตภาพ ส่วนบุคคล เป็นต้น

4. บทบาททางสังคม หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทในสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำที่มั่งคั่ง ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. ความรู้ หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวสั้นๆ ก็คือ บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. ทักษะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านอวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ ก็คือ บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง เช่น จิตแพทย์ ต้องมีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในวินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวช เป็นต้น

เทื่อน ทองแก้ว (2550: ออนไลน์) กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต่องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางอิมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้นทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) แรงจูงใจ (Motivation) และคุณลักษณะ (Trait) ที่บุคคลแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม และมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคล

ถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เทื่อน ทองแก้ว (2550: ออนไลน์) กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะไว้ว่า ทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคลว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานต่างๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยา หลากๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

สรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถของบุคคลในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่จะนำไปใช้ประโยชน์

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคน เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์. 2546: 1)

3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เนื่องจากแนวความคิด ด้านการบริหารบุคคลได้ขยาย และพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พยอม วงศ์สารศรี. 2545: 3) โดยมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541: 106) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การแสวงหา การใช้ การธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 7) สรุปความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการให้ได้คน และใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน

2. การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่ การแสวงหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนา จนถึงการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารได้ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนาธำรงรักษา ยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน ได้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เสนาะ ดิยาวี (2545: 11) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคน ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การสรรหาคัดเลือก การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการบำรุงรักษา เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับความต้องการองค์กร เพื่อให้การดำเนินการกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

3.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 153) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน
- 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3) การสรรหาบุคคล
- 4) การคัดเลือก
- 5) การบรรจุและปฐมนิเทศ
- 6) การพิจารณาค่าตอบแทน
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การเปลี่ยนตำแหน่ง
- 9) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

दनัย เทียนพุด (2545: 25) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหา เพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2. การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ ทักษะคติ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การรักษา หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. การใช้ประโยชน์ หมายถึง การใช้คนให้ได้ผลประโยชน์เต็มที่ โดยการใช้คนให้ตรงกับงานให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547: 34-38) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) ด้านการจูงใจและรักษาและ 4) การใช้คนให้เกิดประโยชน์

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจน์วัตติ (2548: 21) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนกำลังคน 3) การสรรหา 4) การคัดเลือก 5) การบรรจุพนักงาน 6) การอบรมพัฒนา 7) การประเมินผลงาน 8) การให้ค่าตอบแทน 9) การธำรงรักษาพนักงาน และ 10) การวิจัยบุคคล

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัยตลอดจนการพ้นจากงาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทาง สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด ใน 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการให้ค่าปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

4. สมรรถนะการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่แสดงถึง พฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ตามสมรรถนะของงาน (Job Competencies) ในการบริหารงานบุคคลที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด ใน 5 ด้าน ดังนี้

4.1 การสรรหาบุคลากร

การสรรหานับเป็นขั้นตอนแรกในการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การที่จะได้คนที่ดี ความสามารถ และมีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการและช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

ความหมายของการสรรหาบุคลากร (Recruitment of personnel)

ความก้าวหน้าของหน่วยงานขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงาน หรือองค์การเป็นสำคัญ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการสรรหา ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 123-124) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานหรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542: 120-121) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียง เพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 159) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่า เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนั้น เริ่มตั้งแต่การแสวงหากคนเข้ามาทำงานและสิ้นสุดเมื่อได้บุคคลมาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานต่อไป

दनัย เทียนพุ่ม (2543: 21) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่าเป็นการเสาะแสวงหา เพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544: 112) กล่าวถึงการสรรหาว่า คือ วิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 88) กล่าวถึง การสรรหาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการมาจากแหล่งต่างๆ ที่สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล เป็นการชักจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทัศนคติ ตรงตามความต้องการของหน่วยงานมาสมัครงาน และพิจารณาคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

หลักการสรรหาบุคคล

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลากร ดังนี้

สมคิด บางโม (2542: 163) กล่าวถึง หลักการสรรหาบุคคล คือ หากคนดีมีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องมีมาตรฐาน เช่น สอบตำแหน่งเดียวกันควรจะยากง่ายเท่าๆ กัน เป็นต้น

อภัสสรีย์ ไชยคณา (2542: 50) กล่าวถึงหลักการเลือกสรรบุคคลที่สำคัญ มีดังนี้

1. กำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ให้ชัดเจน
2. กำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้ชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วงานขององค์กรแต่ละงานและแต่ละตำแหน่ง มีลักษณะแตกต่างกันก็ควรจะทำให้การเลือกสรรบุคคลากรมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน

3. การเลือกสรรบุคคลต้องพยายามให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัด และความเหมาะสมกับสภาพของงาน

4. การเลือกสรรบุคคลนั้นจะต้องมีการทดสอบ หรือ มีมาตรการวัดความรู้ ความสามารถที่มีประสิทธิภาพ เชื่อได้และเป็นธรรม

5. การคัดเลือกบุคคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกันควรใช้ วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 87) กล่าวถึง หลักการสรรหาบุคคลไว้ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคล มิใช่เป็นการดำเนินการให้มีคนมาสมัครเข้าทำงานมากมาย เท่านั้น แต่ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงด้วย คือ ต้องสรรหาบุคคลโดยเน้นคุณภาพ

2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเป็นทางการทั่วไป โดยผู้มีความสามารถตรงตามคุณสมบัติสามารถสมัครเข้าทำงานได้

3. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ โดยใช้หลักการสรรหาบุคคลตามหลักคุณวุฒิ โดยมีการแข่งขัน ซึ่งมีการทดสอบมากมายหลายวิธี เช่น สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์

ได้สรุปว่า หลักการสรรหา คือ หลักในการเลือกสรรบุคคล ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุด โดยหลักการสรรหาตั้งอยู่บนรากฐานในเรื่องคุณภาพ ความเท่าเทียม และความรู้ความสามารถ

แหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงแหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547: 95-97), บรรยงค์ โตจินดา (2548: 131-132), นิรมล นิติกุล (2548: 131-132), อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 87-89) กล่าวถึงแหล่งสรรหาบุคคล 2 แหล่ง ใหญ่ๆ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลจากการเลือก จากคนที่เหมาะสมในองค์กร โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง คนที่มีความรู้ความสามารถ ไปแทนในตำแหน่งที่ว่างได้ ซึ่งตำแหน่งว่างอาจอยู่ในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้

2. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กร โดยทำได้หลายวิธี เช่น การติดต่อสำนักจัดหางาน การประกาศรับสมัครทั่วไป การติดต่อกับสถาบันการศึกษา การติดต่อกับสหภาพแรงงาน การติดต่อเป็นการส่วนตัว เป็นต้น

สรุปได้ว่า แหล่งสรรหาบุคลากรมาจาก การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร เป็นการเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วภายในองค์กร และการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร

กระบวนการสรรหาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคลากร ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 125-127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ ดังนี้

1. กำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่าควรจะเสาะหาจากผู้ใด ด้วยวิธีการใด

3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่างๆ

เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่องาน

4. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2540: 72) กล่าวถึง กระบวนการสรรหาบุคคลว่า มีขั้นตอน ดังนี้

1. นโยบายในการสรรหาบุคคล นโยบายการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนั้น โดยทั่วไปจะมี 2 ระบบคือ นโยบายเปิด และนโยบายปิด นโยบายเปิดต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติมีโอกาสสมัครเข้ารับราชการเท่ากันได้ทุกระดับชั้น ส่วนนโยบายปิด คือ การรับสมัครเมื่อมีตำแหน่งว่างและมีการกำหนดวุฒิไว้แน่นอน โดยไม่เกี่ยวกับประสบการณ์อื่นๆ

2. แหล่งที่สรรหาบุคคลในการสรรหาบุคคลนั้น อาจจำแนกถึงแหล่งที่จะสรรหาได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

2.1 สรรหาจากภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเลื่อนบุคคลภายในหน่วยงานขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลง เพื่อเป็นการเลื่อนชั้น การสรรหาจากภายในเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุ บำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้มีกำลังใจมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น และเป็นการประหยัดไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากในการรับคนใหม่ เช่นการเลื่อนชั้น และการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง

2.2 สรรหาบุคคลภายนอกหน่วยงาน หมายถึง พยายามชักจูง บุคคลอื่นที่มีความรู้ความสามารถ ให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งใช้บุคคลภายในมาดำรงตำแหน่ง อาจไม่เหมาะสมก็ใช้วิธีสรรหาจากบุคคลภายนอกมีวิธีทำได้หลายอย่าง เช่น การรับโอนมา ข้อดีของการสรรหาภายนอก คือ ทำให้บุคลากรใหม่มีประสบการณ์ต่างๆ จากตำแหน่งอื่นเข้ามาในหน่วยงาน ส่วนข้อเสียคือต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการรับบุคลากรใหม่ เช่น ค่าอบรม ค่าปฐมนิเทศ และค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก

3. กระบวนการสรรหาบุคคล กระบวนการสรรหาบุคคลอาจกล่าวได้ว่า เป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสเท่าเทียมกันตามระบบคุณวุฒิมากที่สุด เพราะหากสามารถดึงดูดให้บุคคลภายนอกสนใจงานในหน่วยงาน และต้องการที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานมากเท่าใดแล้วเท่ากับว่าเป็นการเปิดทางให้การเลือกสรรเป็นไปตามคุณวุฒิที่แท้จริงเท่านั้น

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 159-160) กล่าวถึง กระบวนการสรรหาบุคคลไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากร 2) ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ 3) การระบุตำแหน่งที่จะรับบุคลากรใหม่ 4) การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 5) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ 6) กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน 7) กำหนดวิธีการสรรหาและ 8) ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการกำหนด

นิรมล นิตกุล (2548: 133) กล่าวถึง กระบวนการสรรหาบุคคลไว้ ดังนี้ 1) การพิจารณาแหล่งกำลังคน 2) การจัดทำใบสมัคร 3) การประกาศรับสมัคร 4) การรับสมัครและพิจารณาใบสมัคร และ 5) การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบคัดเลือก

สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการในการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงาน กำหนดคุณสมบัติบุคลากรให้ตรงกับงาน กำหนดแหล่งที่จะสรรหาบุคคล กำหนดวิธีการสรรหา

จากการศึกษา การสรรหาบุคลากร สรุปได้ว่า สมรรถนะการสรรหาบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการ แสวงหา ชักจูง กระตุ้น จูงใจ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติตรงตามความต้องการของหน่วยงานเข้ามาทำงานในหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก การกำหนดนโยบายวางแผน การวิเคราะห์อัตรากำลัง การกำหนดความต้องการอัตรากำลัง กำหนดคุณสมบัติของผู้ต้องการสรรหา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา และการคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

4.2 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่

การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ เป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหา ได้เข้าปฏิบัติงานและรับมอบหมายหน้าที่การงานตามตำแหน่ง วุฒิ และความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ความหมายการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการจัดบุคคลไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 151) กล่าวถึง การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่า เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผนและการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงานเป็นลำดับที่สำคัญขั้นหนึ่งของกระบวนการจัดการ เป็นการจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่กำหนดไว้

บรรยงค์ โตจิตตา (2545: 162) กล่าวถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่า หมายถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนด หรือการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่ง ซึ่งโดยปกติการจัดบุคคลให้ทำงานนี้จะดำเนินการเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหาบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 92) กล่าวถึง การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่า หมายถึง การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน หรือการรู้จักใช้คนให้ทำงานในสิ่งที่ตรงตามความสามารถตรงตามความถนัดของแต่ละคน อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ดูบริน (บรรยงค์ โตจิตตา. 2545: 156; อ้างอิงจาก DuBurin. 1994: 228) กล่าวถึง การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นซึ่งจะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายองค์การได้ การจัดบุคคลจึงจัดตามความต้องการขององค์การ

มอนดี (บรรยงค์ โตจิตตา. 2545: 156; อ้างอิงจาก Mondy. 1995: 269) กล่าวถึง การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่า เป็นกิจกรรมอย่างเป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การจะมีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานตามความต้องการ กระบวนการการจัดคนลงไปในงานจึงเกี่ยวกับการ วิเคราะห์งาน การวางแผน การระดมสรรหา การคัดเลือกและการบริหารงานบุคคลในองค์การ

สรุปได้ว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่ คือ การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนด โดยพิจารณาใช้คนทำงานในสิ่งที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ อุปนิสัย และความถนัดของแต่ละคน โดยการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน เลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน พร้อมทั้งชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจ ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงขอบเขตของการจัดบุคคล ดังนี้

บรยรงค์ โตจินดา (2545: 157) กล่าวถึงขอบเขตการดำเนินการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการภายในองค์การ โดยการวิเคราะห์งาน กำหนดตำแหน่งหรือวิเคราะห์แผนกำลังคนว่าปัจจุบันและอนาคตต้องการบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าใด
2. ขั้นตอนการสรรหา โดยการระดมสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อให้มาปฏิบัติงานหรือนำมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ
3. การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน คือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนั้นในการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานยังต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 93-94) กล่าวถึง ขอบเขตของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการของบุคคล ความต้องการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์งานหรือแผนกำลังคนที่มีอยู่แล้ว ในปัจจุบันและอนาคต ว่าต้องการบุคคลประเภทใด
2. ขั้นตอนการสรรหา โดยการระดมสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้มาปฏิบัติงาน หรือมาดำรงตำแหน่งตามที่ต้องการ
3. การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน คือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือการกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การ กำหนดความต้องการของหน่วยงาน วิเคราะห์งานตำแหน่งว่าง วิเคราะห์คุณสมบัติบุคคล การสรรหาบุคคล เพื่อมาดำรงตำแหน่ง และดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสอนงาน และการทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

บรยรงค์ โตจินดา (2545: 158) กล่าวถึง ขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดความต้องการบุคคล
2. กำหนดตำแหน่งเพื่อทำไปพรรณนางาน

3. ลงมือทำใบพรรณนางาน ประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเงินเดือน การจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงทำงาน และลักษณะงานทางเทคนิคของตำแหน่ง

4. จัดงานตามใบพรรณนางานและนำมาจับคู่กับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงาน ในตำแหน่งนั้นๆ

5. ชั้นวิเคราะห์กันว่าในหน่วยงาน ทำอะไร ควรใช้คนกี่ตำแหน่ง มีคนหรือยัง ถ้าไม่มี ก็สรรหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ได้คนตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน

6. ระดมสรรหาได้มาแล้วคัดเลือก

7. ฝึกอบรมปฐมนิเทศ แล้วทดลองงานหรือบรรจุลงตำแหน่ง

8. ติดตาม ประเมินผลงาน และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

9. พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์

นิรมล กิติกุล (2548: 131) กล่าวถึง การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การกำหนด อัตรากำลังรายละเอียดของตำแหน่งต่างๆ 2) การสรรหาคูบุคคล 3) การเลือกสรรบุคคล 4) การฝึกอบรม และการพัฒนา 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การให้ค่าตอบแทน และ 7) การเปลี่ยนตำแหน่ง

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 94) กล่าวถึง การจัดบุคคล เพื่อปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) กำหนดความต้องการบุคคล 2) กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางาน 3) ลงมือทำใบพรรณนางาน 4) จัดงานตามใบพรรณนางาน 5) ชั้นวิเคราะห์งาน 6) ระดมสรรหาได้แล้วคัดเลือก 7) ฝึกอบรม ปฐมนิเทศแล้วทดลองงาน 8) ติดตามผลงานประเมินผลงาน 9) พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากร

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความต้องการอัตรากำลัง จัดทำรายละเอียดของตำแหน่งต่างๆ กำหนดคุณสมบัติของผู้ต้องการสรรหา ระดมการสรรหา เลือกสรรบุคคล การฝึกอบรม ปฐมนิเทศและพัฒนา รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการในการจัดคนให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงวิธีการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 162) และ อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 92) กล่าวถึง วิธีการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน หรือกำหนดให้ปฏิบัติงาน

2. การชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภาระกิจของงานว่าจะปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติงานอะไร ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

3. การจัดการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำเกี่ยวกับงาน

4. การจัดฝึกอบรมนอกเหนือจากการปฐมนิเทศ

5. การทดลองการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการทราบว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับงานเพียงใด

สรุปได้ว่า การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน เป็นการรู้จักใช้คนให้ทำงานในสิ่งที่ตรงตามความสามารถตรงตามความถนัดของแต่ละคน และสามารถนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์การ

จากการศึกษา การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ สรุปได้ว่า สมรรถนะการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ หมายถึง ความสามารถในการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาใช้คนให้ทำงานในสิ่งที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ อุปนิสัย และความถนัดของแต่ละคน โดยการวิเคราะห์ลักษณะงาน การวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การเลือกสรรบุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การชี้แจง แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

4.3 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้อุบัติการณ์ในหน่วยงานได้เพิ่มพูนความรู้ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2540: 531) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540: 51) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการทำงานดีขึ้น อีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 80) กล่าวถึง การพัฒนาว่า หมายถึงการฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ซึ่งการฝึกฝนนั้นเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถ เฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน

दनัย เทียนพูน (2543: 21) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 156) กล่าวถึง การพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การทำให้บุคคลมีคุณภาพมากขึ้น เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีกำลังใจและมีทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

หลักการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

दनัย เทียนพุ่ม (2540: 51-52) กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากร ว่าต้องวิเคราะห์ หน่วยงาน หรือองค์กร ว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใด ต้องสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2541: 107-108) กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากรว่า

1. เป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน จนกระทั่งลาออกหรือปลดเกษียณ และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกของคณะบุคคลในองค์กร ประสิทธิภาพของบุคลากรจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง
4. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะทำให้คนมีความสามารถ และตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน อันจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรได้ทราบว่า การพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจ
5. ระบบของการศึกษาในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิผลในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศงานให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
6. ระบบของหน่วยงาน จะต้องมีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่และบุคลากรที่สรรหาใหม่
7. โปรแกรมการพัฒนา ไม่ว่าจะ เป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล จะต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นหน่วยงานจึงควรจะทบทวนบทบาทของแต่ละหน่วยงาน

สมคิด บางโม (2542: 170-171) กล่าวถึง การพัฒนาบุคคลเป็นกรรมวิธีที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากรเป็นการวิเคราะห์หน่วยงานหรือองค์การว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใดต้องสร้างระบบแรงจูงใจมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

พินัส หันนาคินท์ (2542: 135) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนา เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกฝ่ายในองค์การให้มีความสอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์

2. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์การ ได้แก่ จะจัดทำไม่ จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าไร ประเมินผลอย่างไร มีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นแค่ไหน

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่จุดหมายขององค์การ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคคลซึ่งมีการประเมิน 2 ประการ

4.1 ประเมินวิธีการดำเนินการ ประเมินว่า ใช้เทคนิค วิธีการใด มีความละเอียดรอบคอบเพียงใด สร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาที่เที่ยงตรงแน่นอน เพียงใด

4.2 ประเมินผลดำเนินการ ประเมินว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์การมากน้อยเพียงใด

คาสเตเตอร์ (Cattetter. 1992: 224-243) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

องค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือในหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดแจ้งในปัจจุบัน

2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ที่มีความสำคัญยิ่ง ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานขึ้นอยู่กับ การวางแผน การวางแผนพัฒนาบุคลากรควรสอดคล้องกับแผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย การวางแผนพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขึ้น ซึ่งหมายถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจน ขณะเดียวกันสามารถแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย
2. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรพิจารณาคำถามต่อไปนี้ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อไร (When)
4. การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น เมื่อกิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากร โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนา หรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน จะมีอยู่ 3 ประเด็น คือ

1. ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. พฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกของบุคลากรในองค์การ พฤติกรรมที่สำคัญ เช่น ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือในสิ่งที่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร ครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในการประเมินการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ทำให้ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมไปถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
3. ทำให้ทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า คุณค่าหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าควรดำเนินการหรือตัดทอนงบประมาณ

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนา

จากการศึกษา การพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีกำลังใจ และมีทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงาน มีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ดียิ่งขึ้น โดยการกำหนดขอบเขตทิศทางและความจำเป็นของการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลและการประเมินผลการพัฒนาบุคคล

4.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

เนื่องจากบุคคลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานในองค์กรมากที่สุด ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคล

ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

“ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morale” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

สงวน ช้างฉัตร (2541: 117) กล่าวถึงขวัญว่า หมายถึง ความรู้สึกทำที่หรือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้ผลงานร่วมกัน

สุรพล พยอมแย้ม (2541: 65) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้นหรือความใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 166) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กร มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จโดยส่วนรวม

วิจิตร อวະกุล (2542: 223) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดเจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

อภัสสร ไซยคุณ (2542: 81) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงานว่า เป็นภาวะแห่งอารมณ์จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

กิตติ คุ่มชาติ (2543: 11) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึก ทำที่และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน การทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการทำให้จิตใจและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร มีความตั้งใจ สนใจ กระตือรือร้น และใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย และทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานและตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตั้งใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อรู้สึกยอมรับในผลสำเร็จของงาน

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

สำราวม พุทฺษเสถียร (2543: 8) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มีขวัญดี จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น เต็มใจ และเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน

วัฒน์ มหิพันธ์ (2544: 22) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงานว่า มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วก็ย่อมจะนำซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนมากที่สุด ทั้งนี้เพราะข้าราชการเป็นกลไกในการพัฒนาประเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 135) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารงานบุคคล ผู้มีขวัญดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้คนมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจในองค์กรทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งฟันฝ่าอุปสรรคได้

กันตยา เพิ่มผล (2547: 102) กล่าวถึง ขวัญในการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของทุกอย่าง คนเราถ้าขวัญเสียงานต่าง ๆ ก็จะล้มเหลวในการทำงานจะต้องมีการสร้างขวัญปลุกปลอบขวัญของผู้ทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารย่อมต้องการผลงานและน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 168-169) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สามัคคีในหมู่คณะเพื่อให้เกิดพลังร่วม
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุมพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบ
4. ขวัญจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ขวัญจะจูงใจเจ้าหน้าที่ให้มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร
6. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และทำงานอยู่ได้นาน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความตั้งใจ ความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจอันดี รวมทั้งความภักดีต่อองค์กร

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สุรพล พลอยแยม (2541: 66-68) กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและภายในบริษัท 2) ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงการทำงานในเวลาทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน 4) ฐานะและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร 7) วิธีการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร และ 8) ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 378-379) กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ลักษณะท่าทางของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร 2) ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ 3) ความพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายองค์กร 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน 5) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และ 6) การให้แรงจูงใจ โดยเลื่อนตำแหน่งและสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 138-139) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารและการเข้าใจดีต่อกัน 2) ชั่วโมงทำงานที่เหมาะสม 3) การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน 5) ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงาน 6) สภาพการทำงาน 7) ความศรัทธาในหัวหน้างาน 8) วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน และ 9) ความพึงพอใจในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2547: 108-110) กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) คุณค่าของงาน 2) การนิเทศงาน 3) สภาพการทำงาน 4) ค่าจ้างหรือค่าแรงงาน 5) โอกาสที่จะก้าวหน้า 6) ความปลอดภัย 7) องค์กรและการจัดการ 8) สภาพแวดล้อมทางสังคม 9) การติดต่อสื่อสาร และ 10) ผลตอบแทนที่คนงานพึงจะได้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะท่าทางของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ความพอใจต่อองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ลักษณะที่แสดงถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ลักษณะที่แสดงถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

สมคิด บางโม (2542: 193) กล่าวถึง ลักษณะที่แสดงถึงขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน 2) การขาดงานหรือมาสาย 3) ลักษณะการปฏิบัติงาน 4) การลาออก หรือขอย้ายงาน 5) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ 6) การเข้าร่วมประชุม และ 7) การแสดงความคิดเห็น

กันตยา เพิ่มผล (2547: 102) กล่าวถึง ลักษณะที่แสดงถึงของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การแสดงออกของบุคคล เช่น ร่าเริงแจ่มใส 2) การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง

3) การตั้งใจทำงาน 4) การช่วยกันเสนอแนะ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 5) การวิพากษ์วิจารณ์
ออกความคิดเห็นอย่างจริงใจ 6) ความเสียสละ เอื้อเฟื้อในการทำงาน 7) ยอมรับการมอบหมายงาน
ด้วยความเต็มใจ และ 8) เผชิญเหตุการณ์ได้อย่างปกติสุข

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 69) กล่าวถึง ลักษณะที่แสดง
ให้เห็นถึงขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ระดับความสม่ำเสมอของงาน และคุณภาพของงานที่ปรากฏ
2) การขาดงาน 3) คำร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา และ 4) การวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่น

สรุปได้ว่า ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรม
ของบุคคลที่แสดงออกมา ที่สะท้อนถึงผลกระทบในการปฏิบัติงาน เช่น การขาดงานหรือมาสาย
ลักษณะการปฏิบัติงาน การลาออกหรือขอย้ายงาน คำร้องทุกข์ รวมทั้งการแสดงความคิดเห็น

จากการศึกษา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สรุปได้ว่า สมรรถนะการเสริมสร้างขวัญและ
กำลังใจ หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ สนใจ
กระตือรือร้น และใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตน และร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จตาม
เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน สร้าง
ความภาคภูมิใจและทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน รู้สึกมั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ตน
ปฏิบัติ

4.5 การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ
เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ความหมายของการให้คำปรึกษา

ไต้มีนักวิชาการกล่าวถึง การให้คำปรึกษาไว้ ดังนี้

โพธิพันธ์ พานิช (2547: 24) กล่าวถึง การให้คำปรึกษาว่า หมายถึง กระบวนการของ
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้รู้จักตนเอง
เข้าใจและยอมรับตนเอง สามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้ ตลอดจนพัฒนาตนเองได้

อรอนงค์ สงเจริญ (2550: ออนไลน์) กล่าวถึง การให้คำปรึกษาว่า เป็นกระบวนการให้
ความช่วยเหลือโดยเน้นสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษา โดยจุดมุ่งหมาย
เพื่อช่วยให้บุคคลพัฒนาตนเอง แก้ไขปัญหา เอาชนะอุปสรรค

พนม เกตุมาน (2550: ออนไลน์) กล่าวถึง การให้คำปรึกษาว่า หมายถึง กระบวนการให้
ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบปัญหา โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา
ใช้เทคนิคการสื่อสาร ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ถึงสาเหตุของปัญหา ใช้ศักยภาพของตนเอง
ในการคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

กรอสซอพส์ และ โคโพรวิส (อรอนงค์ สงเจริญ. 2550: ออนไลน์; อ้างอิงจาก Glosofft;
& Koprowicz. 1990) กล่าวถึงการให้คำปรึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญซึ่งผ่านการ
ฝึกอบรมได้สร้างสัมพันธภาพกับบุคคล ผู้ซึ่งต้องการความช่วยเหลือ โดยจะเน้นในเรื่องความรู้สึก

พฤติกรรม การให้ความหมายกับประสบการณ์ต่างๆ

นิสกูล (ดวงมณี จงรักษ์. 2549: 9; อ้างอิงจาก Nysyul. 2003) ให้ความหมายของการให้คำปรึกษาว่าเป็นกระบวนการพลวัตระหว่างผู้ให้การศึกษาที่ได้รับการฝึกฝน เพื่อช่วยรับการปรึกษาที่มีเรื่องกังวลใจ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่งเสริมทักษะการเผชิญปัญหา การตัดสินใจและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการช่วยเหลือบุคคลให้เข้าใจตนเอง สิ่งแวดล้อมและปัญหาของตนจนสามารถแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม

หลักการการให้คำปรึกษา

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง หลักการการให้คำปรึกษาไว้ ดังนี้

นงลักษณ์ เอมประดิษฐ์ (2541: 19-20) กล่าวถึง หลักการให้คำปรึกษาไว้ ดังนี้

1. มุ่งให้เกิดการช่วยเหลืออย่างเป็นกระบวนการ
2. ปฏิบัติต่อผู้รับการปรึกษาแต่ละบุคคลอย่างที่เขาเป็นอยู่
3. สร้างความยินยอมพร้อมใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้กับผู้รับการปรึกษา
4. ทำให้ผู้รับการปรึกษาเข้าใจตนเอง สามารถเลือกทางที่จะตัดสินใจ
5. ให้โอกาสผู้รับคำปรึกษาแสดงออกอย่างอิสระ
6. ยอมรับพฤติกรรมของผู้รับการปรึกษา
7. รักษาความลับของผู้รับการปรึกษา

สวัสดี บันเทิงสุข (2542: 8) ได้สรุปหลักการสำคัญ ของการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าผู้รับคำปรึกษา ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน
2. การให้คำปรึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าผู้ให้คำปรึกษาต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อความชำนาญงานมาก่อน
3. การให้คำปรึกษาเป็นการช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา สามารถพิจารณาตนเองได้ดี เช่นเดียวกับความสามารถในการพิจารณาสิ่งแวดล้อมของตน จนเกิดการตัดสินใจได้ในที่สุด
4. การให้คำปรึกษา ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล
5. การให้คำปรึกษาเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เป็นทั้งงานวิชาการ และวิชาชีพที่ต้องอาศัยการฝึกฝนจนชำนาญมากกว่าการใช้สามัญสำนึก
6. การให้คำปรึกษา เป็นความร่วมมืออันดีสำหรับผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษา ในอันที่จะช่วยกันค้นหาปัญหาหรือทางออกที่เหมาะสมแท้จริง
7. การให้คำปรึกษาเน้นถึงจรรยาบรรณและบรรยากาศที่ปกปิดหรือความเป็นส่วนตัวเพื่อสนับสนุนการได้มาซึ่งข้อเท็จจริงสำหรับช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของผู้รับคำปรึกษา

8. การให้คำปรึกษาจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษา มีระดับสูงมากพอที่ผู้รับคำปรึกษาเต็มใจที่จะเปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริงของตน โดยไม่ปกปิดหรือ ซ่อนเร้น

ริคคีย์ และ คริสเตียนี (Rickey; & Cristiani. 1981: 35) กล่าวถึง การศึกษาทฤษฎีการให้ คำปรึกษา ควรพิจารณาประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. หลักเกี่ยวกับธรรมชาติหรือลักษณะของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความดีหรือความเลว ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือไม่ อะไรเป็นแรงผลักดันพฤติกรรม บุคลิกภาพของมนุษย์พัฒนาอย่างไร
2. หลักการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อาทิเช่น สิ่งแวดล้อมทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม หรือเขาสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ด้วยตนเอง
3. วัตถุประสงค์ของทฤษฎีการให้คำปรึกษานั้นเป็นอย่างไร
4. หลักฐานงานวิจัยหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งสนับสนุนทฤษฎี

สรุปได้ว่า หลักการให้คำปรึกษา เป็นการช่วยเหลือ ที่อาศัยความสัมพันธ์และการสื่อสาร ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา เพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเกิดความเข้าใจตนเอง เข้าใจ ปัญหา ได้ความรู้และทางเลือกในการแก้ปัญหา

กระบวนการให้คำปรึกษา

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง กระบวนการให้คำปรึกษาไว้ ดังนี้

ดวงมณี จงรักษ์ (2549: 32) กล่าวถึง กระบวนการให้คำปรึกษา ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเริ่มต้นการปรึกษาและสร้างสัมพันธ์ภาพ คือ การที่ผู้ให้คำปรึกษาต้องสร้างสัมพันธ์ ภาพกับผู้รับคำปรึกษาโดยเร็วที่สุด กำหนดปัญหาของผู้รับการปรึกษาอย่างเจาะจง และทำความเข้าใจกับผู้รับการปรึกษา
2. ขั้นสำรวจจุดเน้น คือ การตั้งเป้าหมายให้ผู้รับการปรึกษาสำรวจภาพลักษณ์ของตน โดยมีความเข้าใจในระดับการสำรวจจุดเน้น สร้างบรรยากาศให้ผู้รับการปรึกษาได้ระบายเปิดเผย สารภาพ โดยแสดงการยอมรับ แสดงความจริงใจ ใช้ทักษะการฟัง ระมัดระวังท่าที ใช้ทักษะการเผชิญหน้า อย่างอ่อนโยน โดยการใช้คำถามหรือถามซัก ข้อมูลที่ได้ช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนเกี่ยวกับผู้รับ การปรึกษา
3. ขั้นจัดการปัญหา คือ การตั้งเป้าหมายให้ผู้รับการปรึกษา มีความกระจำจัดใน ความรู้สึกของตน เกิดความเข้าใจอิทธิพลในอดีต และนำการหยั่งรู้ไปปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้ และมีพฤติกรรมใหม่
4. ขั้นยุติการให้คำปรึกษา คือ ขั้นที่ผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษาประเมินร่วมกัน หากพบว่าผู้รับการปรึกษามีความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการปรึกษาตนเอง สามารถพึ่งพิงตนเอง และจัดการกับปัญหาได้ ผู้ให้การปรึกษาควรเตรียมยุติการให้คำปรึกษาโดย ให้ผู้รับการปรึกษาสรุป การเรียนรู้ที่ได้จากการปรึกษา เปิดเผยความรู้สึกที่มีต่อสัมพันธ์ภาพ ทบทวนแผนการในอนาคตของผู้รับ การปรึกษา และกำหนดวันเวลาเพื่อติดตามผล

เพชรสุดา เพชรใส (2547: 35-36) ได้สรุปแนวคิดของ ปีเตอร์สัน และไนเซนโฮลซ์ (Peterson; & Nisenholz. 1991: 95-102) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ คาร์คฮัลฟ (Carkhulf. 1983), อีแกน (Egan. 1982), ไอวี (Ivey. 1983), แฮนเซน สเตวิก และวอนเนอร์ (Hansen, Stevic; & Warner. 1986) และ แบรมเมอร์ (Brammer. 1979) ที่กล่าวถึง กระบวนการให้คำปรึกษาว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้น 1 เริ่มต้นการให้คำปรึกษา (Attending) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา การสร้างความสัมพันธ์ในขั้นเริ่มต้นจะมีผลต่อขั้นต่อๆ ไป ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะที่จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความรู้สึกสบายใจ อบอุ่นใจ อันจะนำมาซึ่งการยอมรับและความไว้วางใจ

ขั้น 2 การสำรวจปัญหา (Exploration) เป็นขั้นต่อเนื่องจากการที่ผู้รับคำปรึกษา เกิดความรู้สึก อบอุ่นไว้วางใจ และพร้อมที่จะเปิดเผยตัวเอง เพื่อให้ผู้ให้คำปรึกษาได้เรียนรู้โลกส่วนตัว ความคับข้องใจ ความคาดหวัง ความต้องการ และประสบการณ์ส่วนตัวของผู้รับคำปรึกษา และจะได้สำรวจว่าอะไรคือปัญหาที่สำคัญที่ผู้รับคำปรึกษากำลังเผชิญอยู่ในระดับที่ลึกซึ้ง

ขั้น 3 ทำความเข้าใจปัญหา (Understanding) เป็นขั้นตอนที่ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องใช้ทักษะหลายด้านหลายแบบ เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจและตระหนักรู้ตนเองว่าตนเองมีส่วนอย่างไรในการทำให้เกิดปัญหา มีอะไรที่ทำให้ปัญหายังคงอยู่ และพร้อมที่จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ขั้น 4 ตั้งเป้าหมายและดำเนินการแก้ปัญหา (Action) ขั้นนี้ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา และร่วมกันพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม และวางแผนการปฏิบัติตนเพื่อแก้ปัญหาซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่ส่งเสริม และให้กำลังใจเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษา สามารถแก้ไขปัญหาได้และสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ขั้น 5 ยุติการให้คำปรึกษา (Termination) เป็นขั้นที่มีความสำคัญมากไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นเริ่มต้นการให้คำปรึกษา เพราะเป็นขั้นยุติความสัมพันธ์ ผู้ให้คำปรึกษาจึงควรมีบทบาทที่จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจกระบวนการและสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการให้คำปรึกษาไปพัฒนาตนเองได้ตามลำพัง

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการให้คำปรึกษา ประกอบด้วย การเริ่มต้นการให้คำปรึกษา การสำรวจปัญหา การทำความเข้าใจปัญหา การตั้งเป้าหมายและดำเนินการแก้ปัญหา การดำเนินการช่วยเหลือ การฝึกฝนทักษะต่างๆ และการยุติการให้คำปรึกษา

ประเภทของการให้คำปรึกษา

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ประเภทของการให้คำปรึกษาไว้ ดังนี้

สวัสต์ บันเทิงสุข (2542: 16) ได้แบ่งประเภทการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. การให้ความปรึกษาแบบนำทางเป็นการให้คำปรึกษาโดยยึดผู้ให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง และมีขบวนการให้คำปรึกษา 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวินิจฉัย การให้คำปรึกษา การติดตามผล

2. การให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง เป็นการให้คำปรึกษาโดยยึดหลักผู้รับการปรึกษาเป็นสำคัญ คือ การสร้างสัมพันธภาพ การทำความเข้าใจ การกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาแสดงความรู้สึกระบายความในใจ

3. การให้คำปรึกษาแบบสายกลาง เป็นการนำเอาข้อดีของการให้คำปรึกษาแบบนำทางและการให้คำปรึกษาแบบไม่นำทางมาใช้ให้เหมาะสมแก่กรณี โดยมีแนวทางสรุป คือ การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจในตนเอง การวินิจฉัยปัญหา การกำหนดแผนปฏิบัติการ

พนม เกตุมาน (2550: ออนไลน์) กล่าวถึงประเภทของการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. การให้ความรู้วิธีปฏิบัติ (Informative counseling)
2. การชี้แนะแนวทาง (Directive counseling)
3. การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาที่มีหลายแบบ (Advocacy counseling)
4. การประคับประคองทางจิตใจจนสงบเพียงพอจะแก้ไขปัญหาคำปรึกษาได้ (Supportive counseling)

สรุปได้ว่า การให้คำปรึกษาเป็น การให้ความรู้วิธีปฏิบัติ การชี้แนะแนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาที่มีหลายแบบ การประคับประคองทางจิตใจจนสงบเพียงพอ จะแก้ไขปัญหาคำปรึกษาได้

คุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษา

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง คุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาไว้ ดังนี้

ศุภวดี บุญญวงค์ (2542: 73-76) ได้รวบรวมความเชื่อและเจตคติของผู้ให้คำปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. การมองโลกในแง่ดี มองมนุษย์ในลักษณะที่ยังมีความหวัง สามารถพัฒนาได้เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ มีความศรัทธาต่อคุณค่าของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพอยู่ในตัวที่สามารถนำออกมาใช้ เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ ในชีวิตของตนเองได้ด้วยตนเอง

2. เต็มใจช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเอง และยอมรับตนเอง ซึ่งการยอมรับตนเองสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรกเป็นการยอมรับด้วยสติปัญญา (Intellectual Acceptance) หมายถึงการยอมรับ รู้สำนึกถึงสภาพตนเองด้วยสติปัญญา ยอมรับ ข้อมูล แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น ระดับที่สองเป็นการยอมรับด้วยอารมณ์ (Emotional Acceptance) หมายถึงการยอมรับสภาพตนเองที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. มีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ร่วมกับผู้รับคำปรึกษาในการแสวงหาทางเลือก ในฐานะเป็นผู้ร่วมชี้แนะหนทางช่วยให้เขาเข้าใจแจ่มแจ้งถึงทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ ช่วยให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2543: 8) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ในด้านการยอมรับถึงสภาพทั่วไป คือ การเข้าใจธาตุแท้และจิตใจของมนุษย์ว่าประกอบด้วยร่างกายและจิตใจ รู้จักและเข้าใจมนุษย์ในด้านอารมณ์และความรู้สึกประกอบกัน

2. ในด้านการยอมรับผู้อื่น คือ ความเชื่อมั่นว่ามนุษย์มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความไว้วางใจพอสมควรในตัวของผู้อื่น มีไมตรีจิตและเป็นมิตร รวมทั้งมองเห็นคุณค่าและความดีงามของมนุษย์

3. ในด้านเกี่ยวกับผู้ให้คำปรึกษา คือ ความสามารถในการรับรู้ถึงความรู้สึก ไม่เอาเปรียบจากผู้รับคำปรึกษา มีความยุติธรรมและกล้าเปิดเผย ให้ปรึกษาโดยยึดประโยชน์ผู้รับคำปรึกษาเป็นสำคัญ มีใจกว้าง มีไหวพริบ มีอารมณ์ขันและสามารถเก็บความลับได้

แพตเตอร์สัน (เพชรสุตา เพชรใส. 2547: 32; อ้างอิงจาก Patterson. 2000: 10-14) ได้รวบรวมคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่แสดงว่าผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็น ดังนี้

1. ผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจะเต็มไปด้วยทักษะที่นำออกมาใช้ได้ มีความสามารถที่จะกล้าสื่อสารอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อตนเอง สามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองได้ดีในขณะที่รับฟังความวิตกกังวลและความกระวนกระวายของผู้อื่น

2. ผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความรู้สึกไว้น้อยเชื่อใจ ความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจในตนเองจากผู้รับคำปรึกษา

3. ผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการแสดงออก โดยจะมีวิธีการคิด การแสดงออก ความรู้สึก ค่านิยม และแรงจูงใจที่ดี

4. ผู้ให้คำปรึกษา จะเข้าใจการดำเนินชีวิต ความต้องการของผู้รับคำปรึกษาจะมีทักษะในการสื่อสารและได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น มีความเอาใจใส่เห็นอกเห็นใจตามสภาพความเป็นจริงยอมรับในสิ่งที่เห็น เข้าใจพฤติกรรมและการกระทำของผู้รับคำปรึกษา

5. ผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นคนมีเหตุผล มีความคิดที่เป็นระบบ สามารถเข้าใจสังคม วัฒนธรรม การเมือง และเป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันทต่อเหตุการณ์ในสังคม

6. ผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยเหลือผู้รับคำปรึกษาให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษา คือ มีความรู้ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความเต็มใจ ยินดีที่จะช่วยเหลือสามารถทำให้ผู้รับคำปรึกษา มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น

ความหมายของการแก้ปัญหา

ปัญหา คือ อุปสรรคที่ทำให้มนุษย์ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ ซึ่งมนุษย์ต้องหาทางขจัดให้หมดสิ้นไป เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการซึ่งเราเรียกวิธีการนี้ว่า “การแก้ปัญหา” ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

วิลเลียมส์ คำภีระปาวงศ์ (2541: 9) กล่าวถึง การแก้ปัญหาว่า หมายถึงกระบวนการทางสมองอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้แก้ปัญหจะต้องใช้ความรู้ ความคิด ประสบการณ์เดิมประมวลเข้ากับสถานการณ์ใหม่ เพื่อหาสิ่งที่ไม่รู้ในปัญหา นั่นคือเพื่อให้ได้คำตอบของปัญหานั้นเอง

เชี่ยวชาญ เทพกุศล (2545: 30) กล่าวถึง การแก้ปัญหาว่าหมายถึงกระบวนการที่เชื่อมโยงความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์เดิม และทักษะพื้นฐานต่างๆ ที่มีอยู่ ไปสังเคราะห์หรือประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

ทรรศนัย โกวิทยากร (2546: 23) กล่าวถึง การแก้ปัญหาว่าหมายถึงกระบวนการที่ซับซ้อนทางสมองที่บุคคล ใช้ความรู้ ทักษะ และการดำเนินการในการแก้ปัญหาทำให้เกิดความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการที่มีเหตุผล เพื่อจะได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ชัดเจนครอบคลุมเป้าหมาย

กาเย่ (Gagne. 1977: 63) กล่าวถึงการแก้ปัญหา หมายถึงการเรียนรู้อย่างหนึ่งที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ประเภทหลักการที่มีความเกี่ยวข้องตั้งแต่สองประเภทขึ้นไป และใช้หลักการนั้นประสมประสานกันจนเป็นความสามารถชนิดใหม่ที่เรียกว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา

ครูลิค และ เรย์ (Krulik; & Reys. 1980: 3-4) ได้กล่าวถึง ความหมายของการแก้ปัญหาสรุปได้ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายอันหนึ่ง (Problem solving as a goal)
2. การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการอันหนึ่ง (Problem solving as a process)
3. การแก้ปัญหาเป็นทักษะพื้นฐานอย่างหนึ่ง (Problem solving as a basic skill)

กล่าวโดยสรุป การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่จะต้องอาศัย ความรู้ ความคิด ประสบการณ์เดิม กฎเกณฑ์ และทักษะวิธีการต่างๆ เพื่อประมวลเข้ากับสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ข้อสรุปหรือคำตอบที่ชัดเจนครอบคลุมเป้าหมายในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนการแก้ปัญหา

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

ยุดา รักไทย (2542: 9-11) กล่าวถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหา 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เข้าใจสถานการณ์ 2) กำหนดปัญหาที่ต้องชัดเจน 3) วิเคราะห์สาเหตุสำคัญ 4) หาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ 5) เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด 6) วางแผนการปฏิบัติงาน และ 7) ติดตาม และประเมินผล

ดวงทิพย์ เพ็ชรนิล (2544: 57) สรุปลำดับขั้นตอนการแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การทำความเข้าใจปัญหา เป็นขั้นทบทวนปัญหา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและสำรวจข้อมูล ระบุปัญหา บอกข้อความสำคัญในปัญหา ระลึกว่าเคยพบปัญหาประเภทนี้มาก่อนหรือไม่

2. การสร้างตัวแทนปัญหา เป็นขั้นสร้างตัวแทนความคิดรูปแบบต่างๆ เลือกใช้ตัวแทนทางคณิตศาสตร์ ใช้สัญลักษณ์วาดรูป เขียนตาราง เขียนแผนภูมิ เขียนโครงสร้าง

3. การคิดวิธีการแก้ปัญหา เป็นขั้นที่สร้างรูปแบบในการแก้ปัญหา หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล พิจารณาความเหมาะสม แบ่งขั้นตอนและจัดลำดับ เลือกแนวทางในการแก้ปัญหาคาดคะเนคำตอบ

4. การดำเนินการแก้ปัญหา เป็นขั้นลงมือแก้ปัญหตามขั้นตอนที่กำหนด ใช้ทักษะในการ

คิดดำเนินการ ใช้ทักษะพื้นฐานในการคำนวณ ใช้กฎเกณฑ์ ในการแก้ปัญหา การประเมินผล ดำเนินการแก้ปัญหา เป็นขั้นทบทวนการดำเนินการแก้ปัญหาทบทวนคำตอบ ตรวจสอบคำตอบ

วศิน อังศุพานิช (2546: 2) กล่าวถึง กระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความเข้าใจในตัวปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าระบุปัญหาผิด จะทำให้เสีย เวลาและความพยายามก็จะไร้ประโยชน์
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องประเมินค่าข้อมูล และจัดข้อมูล แยกเป็นประเภทเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา
3. ลำดับข้อที่เป็นไปได้ทั้งหมด จากข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 จะทำให้หาข้อไขที่เป็นไปได้จากประสบการณ์ของท่าน การใช้ความคิดสมเหตุสมผล และจากความคิดสร้างสรรค์
4. ทดสอบข้อไข เป็นการนำข้อไขมาเปรียบเทียบกับข้อดีข้อเสีย
5. เลือกข้อไขที่ดีที่สุด หลังจากที่เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของข้อไขแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการ พิจารณาเลือกข้อไขที่ดีที่สุดจากข้อไขที่มีทั้งหมด
6. นำข้อไขไปปฏิบัติ การแก้ปัญหาก็สมบูรณ์ได้ โดยการนำข้อไขที่เลือกแล้วไปปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจ เกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนทำความเข้าใจในตัวปัญหา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เลือกข้อไขที่ดีที่สุด การนำไปปฏิบัติจริง เพื่อปรับให้ได้การแก้ปัญหาที่สมบูรณ์

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการแก้ปัญหา เป็นการดำเนินการดังนี้ การระบุปัญหา การจำกัดความ ปัญหา การสร้างกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการแก้ปัญหา การตรวจสอบ การแก้ปัญหา และการประเมินผลการแก้ปัญหา

จากการศึกษา การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหา สรุปได้ว่า สมรรถนะการให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาคือการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ การให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร โดยอาศัยความรู้ ความคิด ประสบการณ์เดิม กฎเกณฑ์ และทักษะวิธีการ ต่างๆ เพื่อประมวลเข้ากับสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการให้ความรู้วิธีปฏิบัติ การชี้แนะ แนวทาง การให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาแก่บุคลากร จนสามารถแก้ไขปัญห และตัดสินใจเลือกแนวทางในการทำงานอย่างเหมาะสม จนสามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546: 33; และ ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546: 27) ซึ่งจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนี้

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (ลดาวัลย์ รุจเศรณี. 2546: 35-36; อ้างอิงจาก เทพนม เมืองแมน; และ สวิง สุวรรณ. 2540) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตามแนวคิดดังต่อไปนี้ คือ

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ซึ่งจะต้องมีหลักกว้างงานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่งก็ได้ โดยอาศัยความแตกต่างระหว่างบุคคล
 2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง ทำให้อยากทำงานมากขึ้น
 3. การให้การยกย่องและสถานภาพที่เหมาะสม
 4. การให้ความรับผิดชอบและการให้อำนาจบารมีมากขึ้นตามความเหมาะสม
 5. ความมั่นคงและความปลอดภัย
 6. ความเป็นอิสระในการทำงาน
 7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว เช่น ทักษะ ความสามารถด้านวิชาชีพ และประสบการณ์
 8. โอกาสในการก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
 9. เงินและรางวัลเกี่ยวกับเงิน ที่แสดงออกทางสถานภาพอย่างหนึ่ง
 10. สภาพการทำงานที่ดีต่อทั้งร่างกายและจิตใจ
 11. การแข่งขันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานจะให้ตัวเองเป็นเลิศในแนวหน้า
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 81-85) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ได้แก่
1. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคลได้แก่
 - 1.1 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคลนั้น
 - 1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้การแสดงออกลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป
 - 1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถทางด้านกายภาพบุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่งแตกต่างจากคนที่หน้าตาสวยงาม
 - 1.4 ความสนใจและการจูงใจ เป็นความสนใจของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกันความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย
 - 1.5 อายุ เพศและวัยต่างๆ มีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะกับงานที่จำเจและต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกันบ้าง
 - 1.6 การศึกษา มีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการอบรมในด้านนั้นๆ มิฉะนั้นก็ไม่อาจจะกระทำได้
 - 1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น งานบางอย่างจึงบ่งจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน
 2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ภายนอก ที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน

2.1.1 วิธีการทำงานเป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมีความยากง่ายเพียงใด

2.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่อุปกรณ์ที่ใช้ช่วยในการผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

2.1.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงานที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนอบอ้าวมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงาน มีส่วนจูงใจให้บุคคลรักและทำงาน

2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น ความสะดวกสบายทางคมนาคมการป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร

2.2.1 ลักษณะขององค์กร เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน หากเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคคลที่สนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็นโรงงานก็หวังเรื่องรายได้ เป็นต้น

2.2.2 ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาสายงานว่ามีลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

2.2.3 ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

2.2.4 สภาพแวดล้อมในสังคม ชุมกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไร ในสังคมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการนั้นหรือไม่

แลชแมน (ภาสกร ศิระพัฒนานนท์. 2545: 40-41; อ้างอิงจาก Lachman. 1998: 7-13) สรุปว่าองค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ที่ได้มีการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กร และมองเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ อุปกรณ์ วัสดุ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. การจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนเป็นจุดยืน และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับที่ดีที่สุด ตามลักษณะงานนั้น ๆ
3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในทันที ซึ่งจะต้องมีการตีความด้วยคำที่แสดงความหมาย คือ สภาพทางกาย แนวโน้มทางจิตวิทยา
4. ความสามารถ (Ability) จะเกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ
5. สภาพแวดล้อม (Environment) คือลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ แสงเสียง กลุ่มคนรอบข้างที่มีผลต่อการทำงาน

6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) คือความรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลที่จะรับรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละอย่างของตน

7. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในที่นี้ไม่ใช่ผลรวมของแรงจูงใจ หรือไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากตัวแปรทั้ง 6 ด้านดังกล่าว

แมคคอมมิคส์ และ เอลเจน (McCormick; & Ilgen 1985: 65) กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Variable) หมายถึงลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Variable) หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์ หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภทคือ

2.1 ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน (Physical Variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่นวิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรองค์การและสังคม (Organization and Social Variable) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายองค์การ ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของสิ่งล่อใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม

ออแกน และ บาติแมน (ลดาวัลย์ รุจเศรษฐี. 2546: 34; อ้างอิงจาก Organ; & Bateman. 1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. แรงจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนจุดยืน และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับหนึ่งตามลักษณะงานนั้น ๆ

3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

4. ความสามารถ (Ability) เกิดขึ้นจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นลักษณะทางกายภาพในองค์การ ได้แก่ แสง เสียง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน

6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role perception) เป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ที่จะรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อการปฏิบัติงาน

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (ศศิวิมล ทองพั้ว. 2548: 49-50; อ้างอิงจาก Schermhorn; et al. 2003) ได้ระบุถึงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลว่าประกอบด้วย

1. ลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่ช่วยให้เห็นถึง ภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ – สังคม สถานที่อยู่อาศัย ขนาดของครอบครัว ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดี ที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ ความสามารถ และหรือลักษณะทางจิตวิทยา

1.2 Competency Characteristics เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้น ให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสภาพแวดล้อมได้ บุคคลที่รู้สึกว่าจะมีความสามารถในงานของเขา สามารถคาดได้ว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้น ความรู้ความสามารถแบ่งได้ 2 ด้านคือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องมือชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ ความสามารถด้านสมอง และการปฏิบัติงาน

1.3 Psychological Characteristics เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้นและมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรม ลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้เช่นทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลเหล่านี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความเป็นของแต่ละงาน

2. ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมีตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมี ก็คือ ความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจในระดับสูงจะทำงานอย่างจริงจัง แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคลจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะบุคคลตรงกับความจำเป็นของงาน และได้รับการจูงใจในระดับสูงอาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอจากหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situational Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน ไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้องและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกับความสามารถในการทำงานของบุคคล สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตาราง 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำงาน

เทพนม เมือง แมน; และ สวิง สุวรรณ (2540)	ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544)	Lachman. (1998)	McCormick; & Ilgen. (1985)	Organ; & Bateman. (1986)	Schemerhorn; et al. (2003)
งานที่ทำหาย	1.ปัจจัยด้าน บุคคล	งาน	1.ปัจจัยด้าน บุคคล	งาน	1. ลักษณะบุคคล
การมีส่วนร่วม	ความถนัด	แรงจูงใจ	เพศ	แรงจูงใจ	ความรู้
การยกย่อง	บุคลิกภาพ	ความพยายาม	อายุ	ความพยายาม	ทักษะ
การให้ความ รับผิดชอบ	ลักษณะทาง กายภาพ	ความสามารถ	ความถนัด	ความสามารถ	ประสบการณ์
ความมั่นคงและ ความปลอดภัย	ความสนใจและ การจูงใจ	สภาพแวดล้อม	ความสนใจ	สภาพแวดล้อม	การรับรู้
ความเป็นอิสระ	อายุ เพศและวัย	การรับรู้ต่อ บทบาท	ค่านิยม	การรับรู้ต่อ บทบาท	ความต้องการ
ความเจริญเติบโต ส่วนตัว	การศึกษา	ผลการ ปฏิบัติงาน	แรงจูงใจ		บุคลิกภาพ
การก้าวหน้า	ประสบการณ์		2.ปัจจัยด้าน สถานการณ์		2. ความพยายาม
เงินและรางวัล	2.ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม		วิธีการทำงาน		แรงจูงใจ
สภาพการของ ทำงาน	วิธีการทำงาน		เครื่องมือ เครื่องใช้		3. การสนับสนุน จากองค์กร
การแข่งขันเพื่อ กระตุ้น	เครื่องมือเครื่องใช้		สภาพ แวดล้อม		ค่าตอบแทน
	สถานที่ทำงาน		โครงสร้าง		วัสดุอุปกรณ์
	สิ่งแวดล้อมทาง กายภาพ		นโยบาย องค์กร		สิ่งอำนวยความสะดวก
	ลักษณะองค์กร		การฝึกอบรม		ประเมินผล
	ฝึกอบรมและการ บังคับบัญชา		การบังคับ บัญชา		การมีส่วนร่วม
	ชนิดเครื่องจูงใจ		สิ่งล่อใจ		
	สภาพแวดล้อมใน สังคม		สภาพ สังคม		

จากการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ แมคคอมิกส์ และ เอลเจน (McCormick; & Ilgen. 1985: 65) และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 81-83) มาปรับใช้ในการวิจัย ในส่วนที่ส่งผลกับการบริหารงานบุคคล คือ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกับสมรรถนะการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

5.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

5.1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ได้มา ซึ่งความสำเร็จของงานที่ทำ ซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นับเป็นบทบาทสำคัญที่จะให้ได้ว่าความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การโดยรวม

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ ดังนี้

เพราพรรณ เปลียนภู (2542: 325) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้เป็นอย่างดีเยี่ยม ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงตั้งมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับตนเองดีที่สุด มีความมุ่งมั่นและต่อสู้เพื่อจะทำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ของตนเอง และมีความสนใจที่จะให้ตนเองมีความเป็นเลิศ โดยไม่มุ่งหวังที่จะได้รางวัลหรือเกียรติยศ หรือแม้แต่การได้รับการยอมรับเป็นสิ่งตอบแทน

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542: 15) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง ต้องการความมีอิสระจากการทำงาน ความพยายามมุ่งมั่นหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ และมีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

สมยศ นาวิการ (2543: 319) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาที่ทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544: 172) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ

ปิยะพงษ์ แก้วภู (2544: 123) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึงแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไม่ย่อท้อ โดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคหรือเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

อริยา หาคู (2545: 38) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง บัณฑิตหรือตัวแปรทางด้านจิตลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้ตระหนักปลูกฝังให้เกิดขึ้นในบุคคลทุกคนเพราะหากเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เสมือนบ้าน ผู้ที่ขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เสมือนบุคคลไร้หลักไร้เสาเอก ขาดแรงยึดเหนี่ยว ที่จะพัฒนาตนเอง ไร้แก่นของพฤติกรรมที่แสดงออกมา ดังนั้น การพัฒนาชาติต้องเริ่มต้นที่พัฒนาบุคคล และการพัฒนาบุคคลก็ต้องเริ่มที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง มีความมุ่งมั่นและต่อสู้เพื่อจะทำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ของตนเอง และมีความสนใจที่จะให้ตนมีความเป็นเลิศ ต้องการความมีอิสระจากการทำงาน พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ และมีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland)

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ได้ศึกษาวิจัยถึงระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนด์ เห็นว่าโดยทั่วไปการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผลจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ (สร้อยตระกูล(ตีทยานนท์) อรรถมานะ. 2541: 108; อ้างอิงจาก David C. McClelland. 1961)

1. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliation - n Aff)
2. ความต้องการที่จะมีอำนาจ หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power – n Pow)
3. ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement- n Ach)

แมคเคลแลนด์ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูงว่าจะมีลักษณะกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลยบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง แต่เป้าหมายเป็นเป้าหมายที่อยู่ในระดับศักยภาพของเขา เขาจะเป็นคนที่มุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จ เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่เดียวกันความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันเวลาที่ (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ. 2541: 108-109)

นิวส์ตรอม และ เดวิส (Newstrom; & Davis. 2002: 104) กล่าวถึง การศึกษาวิจัย ทำให้ แมคเคลแลนด์ พบว่าแรงจูงใจของแต่ละบุคคลนั้น สามารถส่งผลสะท้อนถึงวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมที่บุคคลนั้นเจริญเติบโตขึ้นมา นอกจากนั้นยังพบว่าคนที่แตกต่างกันหลายเชื้อชาติ แต่มีสิ่งแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันจะมีแรงจูงใจที่คล้ายกัน ในเวลาต่อมา แมคเคลแลนด์ ได้พัฒนางานวิจัยจนได้พบองค์ประกอบหลักด้านแรงจูงใจในทางจิตวิทยา ซึ่งมุ่งเน้นไปที่แรงจูงใจ 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจเพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรเหนือคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามและควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์ (โสภณ ผดุงจันทร์. 2546: 26; อ้างอิงจาก David C. McClelland. 1985) มีความเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ ก็คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จึงได้ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจประเภทอื่นๆ ดังนั้น ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูงความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญเมื่อแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ออกมานั้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สมยศ นาวิการ (2543: 319) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูง คือ

1. การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการกำหนดเป้าหมายชอบทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาได้กำหนดขึ้นมาด้วยตนเอง มุ่งความสำเร็จเป็นของรางวัล จะพิจารณาเป้าหมายอย่างระมัดระวังและกำหนดเป้าหมาย ณ ระดับที่ท้าทายแต่บรรลุได้
2. ต้องการข้อมูลย้อนกลับ ความคืบหน้าของเป้าหมายทันที
3. จะเลือกงานที่พวกเขารับผิดชอบส่วนบุคคล แทนที่จะมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น มีความพอใจจากผลการดำเนินงานของเขาเอง ได้จากความสำเร็จของงาน เงินไม่ใช่สิ่งจูงใจ

นรา สมประสงค์ (2544: 141) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องานหรือหาทางแก้ปัญหา และมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่ากับผู้อื่น แต่หากต้องเลือกผู้ร่วมงานจะพิจารณาความสามารถมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

2. เป็นผู้มีแนวโน้มตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและกล้าเสี่ยง โดยไม่อาศัยโชค

3. ปรารถนาอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเอง

4. เป็นผู้มีความสั่นไหวในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

5. เป็นผู้ที่แข่งขันหรือกระทำการแปลกใหม่ ชอบงานท้าทายความสามารถ

สุรงค์ โคว์ตระกูล (2544: 172) สรุปว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้

1. มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเอง มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

2. ตั้งเป้าหมายปานกลางสามารถบรรลุได้ เลือ่งานที่มีระดับความยากง่ายปานกลาง

3. ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศ

4. แสดงพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถ มีความพยายามมุ่งมั่นไม่ลดละ

5. ชอบเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่หากต้องเลือกที่มงานจะพิจารณาที่ความสามารถเป็นสำคัญ

6. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

7. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน

8. ชอบการแข่งขันโดยใช้ความสามารถ ไม่อาศัยโชคชะตา

9. ปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น ชอบริเริ่มและปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ

10. ความสำเร็จคือรางวัล

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985: 246-247) ได้กล่าวถึง บุคลิกของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขาารู้สึกพอใจ

2. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (d for Performance FeedbackNee) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำลงไป

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการสู่จุดหมายมากกว่า จะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพวกเขาจะมองหางานที่ท้าทาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขา ทำให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

เนลสัน ออแกน และแบทแมน (Nelson; Organ; & Bateman. 1993: 141-142) กล่าวถึงบุคลิกภาพ 3 ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ

1. ตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความยากปานกลาง
2. ต้องการรับทราบข้อมูลย้อนกลับ
3. พวกเขาไม่ชอบให้บุคคลภายนอกมาแทรกแซงหรือรบกวน เขาชอบทำงานคนเดียว และการทำงานที่เขาเป็นผู้ควบคุมเอง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึง ความต้องการทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง มีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อ พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว ชอบความมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง และมีความต้องการข้อมูลย้อนกลับ เพื่อรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติโดยทันที เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ปราณี ภักดีไพบุลย์ผล (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

กัลยาณี สนิทสุวรรณ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

วีระชัย บุญจูนาค (2542: บทคัดย่อ) ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การคำของคุรุสภา พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุนตร์ หัสขันธ์ (2544: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของผู้บริหารในภาพรวมได้

สุเมธ บุญยะมา (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ทัศนคติต่องานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารหน่วยงานขายในธุรกิจประกันชีวิต พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้

จากความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่า มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำกว่า

5.1.2 การสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) มาจากภาษาละตินว่า “Communis” ซึ่งหมายถึงร่วมกัน คล้ายคลึงกัน (Common) ถ้าแปลกันตามรากศัพท์เดิม หมายถึง สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นให้เกิด “ความร่วมมือกัน” ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ณรงค์ สมพงษ์. 2543: 4)

ความหมายของการสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการสื่อสาร ดังนี้

เสนาะ ตีเขาร (2541: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยที่บุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์ในชีวิตอย่างเดียวกัน

ปริญญ์ ทัศนทานนท์ (2544: 330) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดความคิด เพื่อให้เกิดความคิดร่วมกันและแสดงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

พีรวัฒน์ ภูเพชร (2548: 9) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการแสดงออกทาง กิริยา ท่าทาง คำพูด สัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง วิธีการในการส่งหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด และทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหลายคนเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ความคิดร่วมกัน และแสดงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร โดยใช้สื่อ หรือช่องทางต่างๆ อย่างมีวัตถุประสงค์ชัดเจน

ความสำคัญของการสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสาร ดังนี้

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542: 90) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารไว้ว่า มีความสำคัญต่อองค์การ เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ขององค์การได้รับการกระทำจนบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างสมาชิก เพื่อกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543: 234) กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้หน่วยงานให้ข่าวสารข้อเท็จจริงและความเข้าใจอันดี ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและเกิดพลังความสามารถของกลุ่มปฏิบัติงาน โดยกระบวนการทางการบริหารจะดำเนินได้ โดยผ่านการติดต่อสื่อสาร

2. ช่วยสร้างทัศนคติที่จำเป็น สำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน หน่วยงานใดที่มีการสื่อสารที่ดีมักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนต้องการมีส่วนร่วมรับรู้และยอมรับ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 99-105) กล่าวถึง ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นอย่างมีเป้าหมายเป็นการแจ้งบางสิ่งแก่ผู้รับสาร สนับสนุนทางด้านจิตใจแก่ผู้รับสาร หรือสร้างอิทธิพลต่อผู้รับข่าวสาร

วิโรจน์ สารัตนะ (2545: 127) กล่าวถึง ความสำคัญของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ผู้รับสารต้องเข้าใจความหมายของข่าวสารนั้น ตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งได้ส่งออกไป แม้จะมีสิ่งรบกวนบ้างก็ตาม

สรุปความสำคัญของการสื่อสาร คือ เป็นวิธีการที่ใช้ในการส่ง หรือ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อเท็จจริง อย่างมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี สร้างทัศนคติ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้เกิดความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของการสื่อสาร ดังนี้

สมคิด บางโม (2542: 198), บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542: 105), และ วรนาถ แสงมณี (2544: 8) กล่าวถึงประเภทการสื่อสาร มี 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผน
2. การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผน

วิภาดา คูปตานนท์ (2544: 221) กล่าวถึงประเภทของการสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษา 2) การติดต่อสื่อสารที่ใช้ภาษา 3) การติดต่อสื่อสารผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์

บาร์นาร์ด (จันทราณี สงวนนาม. 2545: 174; อ้างอิงจาก Barnard) ได้แบ่งประเภทของการสื่อสาร เป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการส่วนใหญ่
2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักขอบพอ คู่กันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อกำหนดดำเนินไปในรูปของบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่

สรุปได้ว่า ประเภทการสื่อสาร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ คือ การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง และการสื่อสารอย่างไม่เป็นพิธีการ คือ การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักขอบพอ คู่กันเคยกันเป็นส่วนตัว

ช่องทางการสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงช่องทางของการสื่อสาร ดังนี้

แคทซ์ และ คาห์น (จันทราณี สงวนนาม. 2545: 175; อ้างอิงจาก Katz; & Kahn. n.d.) ได้แบ่งช่องทางการสื่อสารเป็น 3 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนไปสู่ล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนมาสู่ล่างในลักษณะ คำเตือน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ
2. การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสูบน เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ร่วมงานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชาในลักษณะการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง
3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันระหว่างหมู่สมาชิกในองค์การในลักษณะของการให้คำปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้อาจเป็นได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จากบุคลากรระดับเดียวกันและมักจะแสดงออกในรูปของการเขียนที่ไม่เป็นทางการมากนัก

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 227) กล่าวถึงช่องทางการสื่อสาร แบ่งได้ 4 แบบ ดังนี้

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา
2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อสื่อสาร จากผู้ใต้บังคับบัญชา ไปยังผู้บังคับบัญชา

3. การสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารในระดับเดียวกันในองค์การ

4. การสื่อสารแบบทแยงมุม เป็นการสื่อสารข้ามแผนก

สมคิด บางโม (2542: 196) กล่าวถึงช่องทางการสื่อสาร ไว้ 3 ประเภท คือ

1. การติดต่อจากบนลงล่าง เป็นการติดต่อตามสายบังคับบัญชา
2. การติดต่อจากล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อในรูปรายงานเป็นหรือไม่เป็นทางการก็ได้
3. การติดต่อทางแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

สรุปได้ว่า ช่องทางการสื่อสาร มี 3 แบบ คือ การติดต่อจากบนลงล่างเป็นการติดต่อตามสายงานบังคับบัญชา การติดต่อจากล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อในรูปรายงานจะเป็นหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การติดต่อทางแนวนอนเป็นการติดต่อระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

องค์ประกอบของการสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสาร ดังนี้

เบอร์โล (Berlo) ได้สรุปองค์ประกอบของการสื่อสารว่ามี 6 ประการ (กิติมา สุรสนธิ. 2541: 53) คือ 1) แหล่งข่าวสาร (Communication Source) 2) ผู้เข้ารหัสสาร (Encoder) 3) เนื้อหาข่าวสาร (Message) 4) ช่องสาร (Channel) 5) ผู้ถอดรหัสสาร (Decoder) 6) ผู้รับสาร (Communication Receiver)

สมคิด บางโม (2542: 196-197) กล่าวถึงองค์ประกอบการสื่อสารแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้เริ่มติดต่อ อาจเป็นคนเดียวหรือเป็นกลุ่ม
2. ข่าวสาร หมายถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ
3. ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง วิธีการที่จะนำข่าวสารไปยังผู้รับ
4. ผู้รับ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการสื่อสาร ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับข่าวสาร

กระบวนการของการสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการของการสื่อสาร ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539: 277) กล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้ 1) ผู้ส่งข่าวสาร 2) การใช้ช่องทางในการส่งสาร 3) ผู้รับข่าวสาร 4) เสียงรบกวนที่เกิดขวางการติดต่อสื่อสาร 5) ข้อมูลป้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร 6) สถานการณ์และปัจจัยขององค์การในการติดต่อสื่อสาร

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 223) กล่าวถึง กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลจะมีกระบวนการติดต่อสื่อสาร 5 ข้อ ดังนี้ 1) เมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิด 2) การแปลงความคิดออกเป็นข่าวสาร 3) การเลือกช่องทางการส่งข่าวสาร 4) ผู้รับข่าวสารได้รับข่าวสาร 5) การส่งข้อมูลย้อนกลับ

สรุปได้ว่า กระบวนการสื่อสาร คือ เมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดได้แปลงความคิดออกเป็นข่าวสาร การเลือกใช้ช่องทางการส่งข่าวสาร เพื่อให้ผู้รับข่าวสารได้รับข่าวสาร รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับเมื่อผู้รับข่าวสารได้รับข่าวสารแล้ว

คุณลักษณะของผู้สื่อสารที่ดี

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้สื่อสารที่ดี ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 228) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร ในการสื่อสารไว้ ดังนี้ 1) ควรใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องที่มีความสำคัญ 2) การชี้แจงให้ความเห็นแก่ผู้บังคับบัญชาควรพูดให้ชัดเจน 3) การสั่งงานมอบหมายงานจะต้องดำเนินการให้ชัดเจน 4) พยายามใช้การติดต่อสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งและผู้รับ 5) ให้ความสำคัญในการคิดก่อนพูด มีศิลปการพูดที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2551: ออนไลน์) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้สื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความรู้ความสามารถ หากผู้สื่อสารมีความรู้ความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับสูง จะมีความเชื่อมั่นในตนเองรับรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมี พื้นฐานความรู้แตกต่างกัน กรณีผู้ส่งสาร มีความรู้ ความสามารถสูงกว่าผู้รับสาร จะให้ผลสำเร็จของการสื่อสาร ดีกว่า กรณีผู้ส่งสารมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าผู้รับสาร

2. มีทักษะในการสื่อสาร คือมีความเชี่ยวชาญ สามารถในการพูด การเขียน การแสดง มีจิตวิทยาการจูงใจสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และการฝึกฝนตนเองเป็นสำคัญ

3. มีเจตคติที่ดี ผู้สื่อสารที่มีเจตคติที่ดีต่อกัน จะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น รู้จักวิเคราะห์ความรู้ ความคิด ข่าวสารต่างๆ อย่างเป็นกลางและมีเหตุผล แต่หากผู้สื่อสารมีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน อาจมองกันในแง่ร้ายและบิดเบือนข่าวสาร

4. พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม เนื่องจากสังคม วัฒนธรรม รวมถึง เพศ และอายุ เป็นตัวกำหนดความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม ผู้ที่จะสื่อสารเข้าใจกันได้ดีที่สุดนั้น ได้แก่ ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเหมือนกัน ทั้งผู้รับและผู้ส่ง

ปาร์ค (ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์. 2848: 35; อ้างอิงจาก Park. 1977) กล่าวถึง บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสาร คือ บุคคลที่สามารถใช้การสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือบุคคลที่บรรลุเป้าหมายสูงสุดโดยผ่านการสื่อสาร

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ส่งสาร ใช้ในการส่งหรือแลกเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ด้วยการแสดงออกทางกริยา ท่าทาง คำพูด ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการสั่งงาน การมอบหมายงาน รวมทั้งชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมหรือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์. 2848: 35; อ้างอิงจาก อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. 2543: 9) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พบว่า การสื่อสารและประสิทธิภาพผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่าการรับรู้ ถึงวัฒนธรรมไทยของผู้ตาม มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารของประสิทธิผลของผู้นำ

दनัย เทียนพุก (2546: 183) ได้ศึกษาความสามารถของนักบริหาร HR ในช่วงปี 2543-2549 พบว่าความสามารถทางการสื่อสารเป็นคุณสมบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ โชคดี เดชคำแหง (2543: 26-32) ที่กล่าวถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกว่า เป็นคุณสมบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะพึงมี

ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ (2848: 35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานพบว่าด้านความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของการสื่อสาร และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าการสื่อสารเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถการสื่อสารที่ดี จะมีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสื่อสารที่ไม่ดี

5.1.3 ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการจัดการกับตนเองทั้งความคิด ความรู้สึก อารมณ์และพฤติกรรมให้ถูกกาลเทศะตามสถานภาพและสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน (ช่อเพชร เป้าเงิน. 2545: 27)

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Emotional Quotient หรือ Emotional Intelligence มีผู้ใช้เรียกกันโดยทั่วไปว่า EQ ซึ่งมีการใช้ภาษาไทยอยู่หลายคำ เช่น เซวน์อารมณ์ สติอารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ สติปัญญาทางอารมณ์ ความสามารถ ทางอารมณ์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

ทศพร ประเสริฐสุข (2542: 10) กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรค และข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจรู้จักจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันมีค่าของตนได้ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 4) ให้ความหมายว่า เซวน์อารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองสามารถกระตุ้นจิตใจตนเองได้ และเป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ ทั้งของตนเอง และบุคคลอื่นได้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 37) ได้กล่าวถึง เซวน์อารมณ์ถือเป็นการเรียนรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตน มีสติรู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการบริหารจัดการอารมณ์ อยู่นิสัยใจคอของตน ไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง ในทางที่สร้างสรรค์ เซวน์อารมณ์เป็นการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการสื่อสาร ความเข้าอกเข้าใจคน เอาใจเขามาใส่ใจเรา และบริหารจัดการความสัมพันธ์งานในหน้าที่ของตนกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

เมเยอร์ และ สโลเวย์ (Mayer; & Salovey. 1997: 10) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และการประเมินอารมณ์อย่างแม่นยำ แสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสม สร้างอารมณ์ความรู้สึกที่เอื้อต่อการคิดได้เข้าใจอารมณ์และวิเคราะห์อารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ และควบคุมและปรับอารมณ์ไปในทางที่ส่งเสริมสุขภาพจิต และเซวน์ปัญญาได้

โกลแมน (Goleman. 1998: 317) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นจนสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองเพื่อสร้างแรงจูงใจตนเองให้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตน ให้ตระหนักรู้ มีสติรู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน และสามารถควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมถูกกาลเทศะ และสามารถในการเรียนรู้จักอารมณ์ของผู้อื่น การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น แก้ปัญหาและเผชิญปัญหาได้อย่างมีสติ มีบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ดังนี้

ทศพร ประเสริฐสุข (2542: 29-30) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ตามแนวคิดของ สโลเวย์ และเมเยอร์ (Salovey; & Mayer) และ โกลแมน (Goleman) แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบใหญ่ ดังต่อไปนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง หรือ เป็นความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความคิดและอารมณ์ของตนเองได้ตามความเป็นจริง สามารถประเมินตนเองได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา มีความเชื่อมั่น รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตน เป็นคนซื่อตรง พุดแล้วรักษาคำพูด มีจรรยาบรรณ มีสติเข้าใจตน

2. การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตน หรืออาจเรียกว่า การกำหนดตนเอง เป็นความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยความสามารถในการควบคุมตนเอง เป็นคนที่น่าไว้วางใจได้ มีคุณธรรม มีความสามารถในการปรับตัวและมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต

3. การจูงใจตนเอง เป็นความสามารถที่จะจูงใจตนเองที่เรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มองโลกในแง่ดี สามารถนำอารมณ์และความรู้สึกของตนเองมาสร้างพลังงานในการกระทำสิ่งต่างๆ และเป็นพลังงานในการให้กำลังใจตนเองในการคิดและกระทำอย่างสร้างสรรค์

4. การรู้จักสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น หมายถึง ความสามารถที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีจิตใจให้บริการ สามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

5. การดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นทักษะทางสังคม เป็นความสามารถที่จะรู้เท่าทันอารมณ์ของผู้อื่น เป็นทักษะทางสังคมที่จะมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นอันจะส่งผลให้เกิดความเป็นผู้นำ ความสามารถลักษณะนี้จะประกอบไปด้วยการสื่อความหมายที่ดี การบริหารความขัดแย้ง

เมเยอร์ และ สโลเวย์ (Mayer; & Salovey. 1997: 10-11) ได้กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่าน่าจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ การตีความ การแสดงออกของภาวะอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

1.1 ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้

1.2 ความสนใจในการระบุภาวะอารมณ์ของผู้อื่นได้

1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง แสดงความต้องการได้ตรงกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ

1.4 ความสามารถในการจำแนกรู้สึกต่าง ๆ ออกได้ว่าถูกต้องไม่ถูกต้อง

2. การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์

2.1 ความรู้สึกหรืออารมณ์ช่วยจัดลำดับความสำคัญ

2.2 อารมณ์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจและจดจำความรู้สึกต่างๆ ได้ดี

2.3 อารมณ์ความรู้สึกที่เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดและจุดยืนเปลี่ยนไปจากแง่บวกเป็นลบ จากการคิดแง่ดีขมขื่นเดียว เป็นคิดได้หลากหลาย

2.4 ภาวะอารมณ์ต่างๆ ทำให้คิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น รู้สึกเป็นสุขทำให้จิตใจเปิดกว้าง รับฟังเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์

3. การเข้าใจ การวิเคราะห์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์

3.1 ระบุความรู้สึก อารมณ์ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำต่างๆ ได้ เช่น ความชอบพอกับความรัก ความรู้สึกไม่ชอบกับเกลียด ความสมหวังกับการดีใจ

3.2 ตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ อันสืบเนื่องจากอารมณ์หนึ่ง ๆ ได้ เช่น การพลัดพราก การสูญเสีย ทำให้เกิดความเศร้าใจ

3.3 เข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนได้ เกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาไล่เลี่ยกัน ทั้งรักทั้งเกลียด อารมณ์ขบขัน ที่เป็นผลร่วมของความโกรธ และความกลัว

3.4 เข้าใจความผันแปรของภาวะอารมณ์ ต่าง ๆ การแปรเปลี่ยนจากความโกรธมาเป็นความพึงพอใจ หรือจากความโกรธมาเป็นความละอายใจ

4. อารมณ์ส่งเสริมความงอกงามของสติปัญญา

4.1 เปิดใจรับกับความรู้สึกทางบวกและลบที่รื่นรมย์ และที่ไม่รื่นรมย์ได้

4.2 เมื่อคิดใคร่ครวญให้ดีแล้ว สามารถยึดถือ และปลดปล่อยตนจากภาวะอารมณ์ความรู้สึกอันใดอันหนึ่งได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับ และความเป็นประโยชน์

4.3 คิดอย่างพินิจพิเคราะห์ถึงภาวะอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่น เล็งเห็นได้ว่า ความรู้สึกเหล่านี้ ชัดเจน คงอยู่ มีเหตุผล และส่งผลต่อการปฏิบัติของตนเช่นไร

4.4 บริหารจัดการภาวะอารมณ์ของตนเองและคนอื่นได้ ลดความรุนแรงของอารมณ์ทางลบได้แสดงออกอารมณ์ทางบวกโดยไม่บิดเบือนหรือมีกลวิธีในการป้องกันตัวเองมากเกินไป

โกลแมน (Goleman. 1998: 26-28) ได้เสนอกรอบแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ (The Emotional Competence Framework) ไว้ดังนี้

1. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Competence) เป็นความสามารถเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารจัดการกับตนเองประกอบด้วย

1.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) เป็นความสามารถภายในของตนเอง เป็นการหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตนและความพร้อมของตนประกอบด้วย

1.1.1 การตระหนักรู้ด้านอารมณ์ (Emotional awareness) รู้เท่าทันในอารมณ์ของตน และรู้ว่าทำไมถึงเกิดอารมณ์นั้น

1.1.2 การประเมินตนเองตามความเป็นจริง (Accurate Selfassessment) ประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน

1.1.3 การมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจในคุณค่าของตนเอง และความสามารถของตน

1.2 การมีวินัยในการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) เป็นการจัดการกับอารมณ์ แรงกระตุ้น และสาเหตุที่เกิดประกอบด้วย

1.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-control) สามารถจัดการควบคุมอารมณ์ที่แปรปรวน และแรงผลักดันต่าง ๆ ได้

1.2.2 ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ความเชื่อถือได้ รักษาความเป็น คนซื่อสัตย์ และคุณงามความดีเป็นมาตรฐานไว้

1.2.3 การมีมโนธรรม (Conscientiousness) รับผิดชอบในการกระทำของตน

1.2.4 การปรับตัวได้ (Adaptability) มีการยืดหยุ่นในการจัดการกับความ เปลี่ยนแปลง

1.2.5 การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ (Innovation) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การเข้าถึงสิ่งใหม่ และได้ข้อมูลใหม่

1.3 การสร้างแรงจูงใจในตนเอง (Motivation) หมายถึง ความโน้มเอียงของอารมณ์ที่ จะชี้นำหรือเอื้ออำนวยไปสู่จุดมุ่งหมายประกอบด้วย

1.3.1 มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) ความพยายามที่จะปรับปรุง หรือพัฒนาให้ได้มาตรฐานที่ดี

1.3.2 การยึดมั่นในข้อตกลง (Commitment) การยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่ม และองค์การ

1.3.3 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความพร้อมที่จะปฏิบัติเมื่อมีโอกาสที่ เหมาะสม

1.3.4 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความเพียรพยายามที่จะปฏิบัติเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายแม้มีอุปสรรคโดยไม่พ่ายแพ้

2. ความสามารถทางสังคม (Social Competence) เป็นความสามารถการสร้าง ความสัมพันธ์ประกอบด้วย

2.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การตระหนักรู้ถึง ความรู้สึกความต้องการ และความห่วงใยของผู้อื่นประกอบด้วย

2.1.1 การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) รู้ถึงความรู้สึกมุมมอง มีความสนใจในข้อวิตกกังวลของผู้อื่น

2.1.2 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ทราบความต้องการและช่วยพัฒนาผู้อื่นและส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น

2.1.3 การมีจิตมุ่งบริการ (Service Orientation) การคาดหมาย รับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.1.4 การพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย (Leveraging Diversity) เล็งเห็นโอกาสที่เป็นไปได้

2.1.5 การตระหนักรู้อารมณ์ของกลุ่ม (Political Awareness) สามารถอ่านสถานการณ์ของกลุ่มในสภาพปัจจุบันและพลังความสัมพันธ์ของกลุ่ม

2.2 ทักษะทางสังคม (Social Skill) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยโน้มน้าวผู้อื่นให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ประกอบด้วย

2.2.1 การมีอำนาจโน้มน้าวผู้อื่น (Influence) สามารถใช้เทคนิคที่มีประสิทธิภาพโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

2.2.2 การสื่อความหมาย (Communication) รับฟังอย่างเปิดเผยและสื่อข่าวที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ

2.2.3 การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) สามารถประนีประนอมและแก้ปัญหาในความเห็นที่ไม่ตรงกันได้

2.2.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership) สามารถดลใจและแนะแนวทางบุคคลได้ดี

2.2.5 การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) มีความคิดริเริ่ม จัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้

2.2.6 การสร้างสายสัมพันธ์ (Building Bonds) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.2.7 การสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration and Cooperation) การทำงานกับผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.2.8 การทำงานเป็นทีม (abilitiesTeam Cap) การสร้างพลังของกลุ่มในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย

บาร์ออน (ช่อเพชร เบ้าเงิน. 2545: 32; อ้างอิงจาก Bar-on. 2000) ได้นำแนวความคิดของโกลแมนมาปรับปรุงแล้วเสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ใหม่ ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน คือ ตระหนักรู้ในอารมณ์และยอมรับอารมณ์ของตนเอง แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วยความมั่นใจหนักแน่น ประจักษ์แล้วว่ามีความสำเร็จแห่งตน
2. ความสามารถระหว่างบุคคล คือ เอาใจเขามาใส่ใจเรา รับผิดชอบทางสังคม
3. ความสามารถในการปรับตัว คือ เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และตรวจสอบอารมณ์ที่แท้จริงได้ มีความยืดหยุ่น แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

4. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด คือ อดทนต่อความเครียดได้ดีควบคุมอารมณ์รุนแรงของตนได้ดี

5. ความสามารถเกี่ยวกับภาวะอารมณ์ต่างๆ ไปคือ มองโลกในแง่ดี มีความสุขใจ

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงถึงความตระหนักรู้ถึงความรู้สึกความคิด อารมณ์ของตนเอง เชื่อมั่นตนเอง พร้อมทั้งการจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างแรงจูงใจกระตุ้นตัวเองอย่างสร้างสรรค์ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบเข้าใจสถานการณ์ สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ประชัน จันทร์สุข (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล พบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติการจิตเวช

ชัยสิทธิ์ สุวจสุวรรณ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุเมธ บุญยะมา (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ทักษะคิด ต่องานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารหน่วยงานขายในธุรกิจประกันชีวิต พบว่า เชาวน์อารมณ์ มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้

โกลแมน (Goleman 1998: 31) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน พบว่า บุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ ซึ่งสรุปได้ว่าเชาวน์อารมณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง มีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ

5.2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

5.2.1 บรรยากาศในสถานศึกษา

บรรยากาศมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหาร รวมทั้งบุคลากรอื่นๆ ในแต่ละองค์กรนั้นๆ จะมีความพึงพอใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนหนึ่งมีอิทธิพลมาจากบรรยากาศองค์กร

ความหมายของบรรยากาศ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศ ไว้ดังนี้

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 278) กล่าวถึง บรรยากาศว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2544: 192) กล่าวถึง บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

เซอร์น็ลเดอร์ (Schneider. 1990: 22) ได้กล่าวถึง บรรยากาศองค์กรว่า หมายถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อนโยบาย การดำเนินงาน และระเบียบวิธีปฏิบัติ บรรยากาศองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายขององค์กร และแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กิบสัน และคนอื่นๆ (Gibson; et al. 1991: 744) กล่าวถึง บรรยากาศองค์กร คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงาน

สรุปได้ว่า บรรยากาศ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร และเป็นการรับรู้ความรู้สึกหรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์กรในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมรอบๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทั้งผลดีและผลเสียได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสถานศึกษา

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1988: 57) ได้กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียนไว้ 2 รูปแบบ ดังนี้ (1) บรรยากาศแบบเปิด แสดงถึงสถานการณ์ที่คณะครู มีความพึงพอใจกับการทำงานร่วมกันด้วยดี มีความสามัคคีและทำงานเต็มความสามารถของแต่ละคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ (2) บรรยากาศแบบปิด หมายถึงสถานการณ์ที่สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการทำงานน้อย คณะครูจะมีความจริงจังกันน้อยที่สุด

ฮัลปิน (ขุนทอง จริตพันธ์. 2546: 31-33; อ้างอิงจาก Halpin. 1966: 174-181) ได้กำหนดแบบของบรรยากาศโรงเรียนไว้ 8 ด้าน และวิเคราะห์จำแนกเป็น 6 แบบ และได้นำเอามิติต่างกล่าวมาจัดเป็นแบบของบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากพฤติกรรมของคณะครู และผู้บริหารโดยส่วนรวม ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศองค์การของการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับครูแล้ว ยังคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือครู และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป โรงเรียนที่มีลักษณะบรรยากาศแบบนี้ จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงานหรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมเป็นพิเศษมากนัก จะเน้นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของครู มีความจริงใจต่อกันและมีอิสระโดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าและมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงานและได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม กอปรกับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร และได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูก็ยังน้อยกว่าผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิด แต่กระนั้นครูก็ยังร่วมมือกันด้วยดีสามารถปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีการมาตรการต่างๆ ตลอดจนระเบียบ กฎ ข้อบังคับให้ทุกๆ คนได้รับผิดชอบ และผู้บริหารจะทำงานเป็นตัวอย่างที่ดี

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของครูจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ครูในโรงเรียนต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูลดน้อยลงและเพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานในองค์การ ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้ครูมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เกินไปนักจะควบคุมดูแลตัดสินใจด้วยตนเองและเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ และด้วยเหตุผลที่ครูในโรงเรียนตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหารที่พยายามพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า จึงทำให้ขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนนี้อยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงมิตรภาพของครูในโรงเรียนและความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ มิได้หมายถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงานจะมีมาก หากแต่ผู้บริหารจะใกล้ชิดสนิทสนมกับครูและบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ทั้งยังขาดความพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงาน แต่กระนั้นทุกคนต่างมีความรู้สึกว่าการมีมิตรภาพที่ดี

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (climate paternal) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้ขวัญและกำลังใจต่ำ แม้จะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังขาดความสามัคคีและการประสานงานกัน ทำให้ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ไม่มีที่ปรึกษาในอาชีพ นอกจากนั้นผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่รู้ดีไปเสียทุกอย่างแล้ว ยิ่งก้าวก่ายและรวบอำนาจไว้ ทำให้ครูรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเห็นห่างกัน

6. บรรยากาศแบบปิด (d climateclose) เป็นบรรยากาศแบบที่ผู้บริหาร บริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของครู บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจต่ำ และมีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องมาจาก ขาดความร่วมมือ การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า งานต่าง ๆ มี อุปสรรค แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นครูให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่ กระนั้นก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ขาดภาวะการเป็น ผู้นำที่ดีในการที่ จะสนใจใฝ่ดี หรือให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ครูในโรงเรียน อีกทั้งยังละเลย สวัสดิการ และขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันในโรงเรียน นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนแสดงออกมาจะเป็นพฤติกรรมแบบเสแสร้ง มีความจริงใจน้อยที่สุด

ดูบริน (Dubrin. 1984: 411) ได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์การไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความมีอิสระ (Individual Autonomy) ระดับความมีอิสระที่พนักงานสามารถจัดการ กับงานได้ด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. โครงสร้างงาน (Position Structure) ระดับของวัตถุประสงค์ วิธีการของงานที่ถูก กำหนดขึ้น และการติดต่อสื่อสาร
3. การให้รางวัล (Reward Orientation) ระดับของการให้รางวัล ผลกำไร หรือการให้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
4. ความสำคัญ ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน (Consideration, Warmth, and Support) ระดับของความรู้สึกมั่นคง ได้รับการสนับสนุนและพึงพอใจในฐานะที่เป็นสมาชิกของ องค์การ
5. ความก้าวหน้า และการพัฒนา (Progressiveness and Development) ระดับของ สภาพองค์การที่สนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนา และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. ความเสี่ยง (Risk Taking) ระดับที่พนักงานรับรู้ความมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ โดยปราศจากความวิตกกังวลหรือการลงโทษ
7. การควบคุม (Control) ระดับการควบคุมพฤติกรรมทั้งหมดของสมาชิกในองค์การ เป็นรูปแบบทางการ ในองค์การที่เน้นประชาธิปไตยจะมีระบบการควบคุมที่ดี เป็นต้น

การศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

ในปี ค.ศ. 1966 ฮัลปิน และ ครอฟท์ (Halpin; & Croft. 1966: 133-181) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การในโรงเรียน และได้สรุปว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม ของผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียน และพฤติกรรมของครูผู้สอน ในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะพฤติกรรม 2 ส่วนมารวมกัน คือ พฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมครูผู้สอน 4 มิติ คือ มิติ ขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติคือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปราณี รวมเป็น 8 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของครูผู้สอน 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูผู้สอนด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือร่วมมือกันทำงานนั้น ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยการร่วมมือกันกระทำ เป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 มิติอุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของครูผู้สอนว่า คณะครูผู้สอนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์ทำมากเกินไป ครูผู้สอนรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูผู้สอนเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวกให้

1.3 มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของครูผู้สอนว่า คณะครูผู้สอนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีขวัญกำลังใจ ดีมากมีความรักหมู่คณะ เพราะคณะครูผู้สอนได้รับการตอบสนองด้านความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูผู้สอน คณะครูผู้สอนปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครูผู้สอน การติดต่อกับคณะครูผู้สอนนั้นมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนการที่จะติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูผู้สอน มีน้อยมาก

2.2. มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า คำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด ครูผู้สอนต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหาร โดยเคร่งครัดปราศจากปฏิริยาหรือความคิดเห็นใด

2.3 มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจ ให้คณะครูผู้สอนปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่าง que อื่นจะถือไปปฏิบัติได้

2.4 มิติกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูผู้สอน โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตากรุณาช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของคณะครูผู้สอนเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าบรรยากาศในสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะสภาพปัจจัย อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรและระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา แต่ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากร ซึ่งพิจารณาจากการรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อลักษณะของปัจจัยความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรใน มิติเห็นห่าง มิติการมุ่งผลงาน ด้านมิติการเป็นแบบอย่าง และมิติการมีเมตตากรุณา

งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศสถานศึกษา

บรรจบ หอมเอี่ยม (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า บรรยากาศองค์การที่เป็นอิสระ ส่งผลให้คณะครู อาจารย์มีอิสระในการทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในงานบางอย่าง ครู อาจารย์มีขวัญและกำลังใจดี ผลการปฏิบัติงานดี

ปัญญา คงศรี (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

กนกพร วรมานะกุล (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียน

วินัย แสงแก้ว (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การของวิทยาลัยอาชีวศึกษาและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าบรรยากาศในสถานศึกษา เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบรรยากาศในสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่า บรรยากาศสถานศึกษาที่ไม่ดี

5.2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิควิธีการบริหาร ที่มุ่งเน้นการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ร่วมคิด ร่วมสร้าง และร่วมแก้ปัญหา ในการทำงาน

ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ธรรมรส โชติกุญชร (2540: 277) กล่าวถึงในการบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นโดยการที่ผู้บริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่ เนื่องจากอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่มิได้มีขอบเขตจำกัด ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันมากเท่าใด ผู้บริหารยิ่งเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่ และอิทธิพลต่อกลุ่มมากกว่าผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามลำพังเพราะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทำงานกันเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับ 1) เป็นกระบวนการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล 3) ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ในการแก้ปัญหาของการบริหาร 4) การบริหารโดยการมีส่วนร่วมตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด การแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้บังคับบัญชา 5) ต้องการให้ผู้บังคับบัญชา มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการ การตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรนี้ใช้เพียงแต่หัวใจหรือสัมผัสปัญหา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 3-4) กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือในกระบวนการบริหาร ซึ่งเกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (involvement) การช่วยเหลือและทำประโยชน์ (contribution) และการรับผิดชอบ (responsibility)

สุภาพร รอดถนอม (2542: 27) ให้คำจำกัดความของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นวิธีการบริหารที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจของนักบริหาร ตลอดจนการให้โอกาสและมีอิสระกับกลุ่มที่ตัดสินใจทำงานเอง ภายใต้เป้าหมายและนโยบายอย่างกว้างๆ

สมยศ นาวิการ (2545: 1) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือกระบวนการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ของพวกเขาให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาของพวกเขา การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

สรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน

อาศัยความคิดและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่บนแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงาน โดยมีอิสระในการทำงานภายใต้เป้าหมายและนโยบายอย่างกว้างๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบันว่าเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย ที่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร แนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีที่มาจากแนวคิดทางการบริหารงานเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (behavioral approach) ผู้ริเริ่มคิดคือ เมรี ปาร์เกอร์ โฟลเร็ตต์ (Mary Parker Follett) ซึ่งเน้นความสำคัญ ของกลุ่มมากกว่าตัวบุคคลและเชื่อว่าการทำงานกลุ่มจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าส่วนบุคคล และยังเชื่ออีกว่าการมีส่วนร่วม (participation) การร่วมมือ (cooperation) การติดต่อสื่อสาร (communication) การประสานงาน (coordination) การแบ่งปันอำนาจ (sharing of authority) จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด (อภิญญา กังสนารักษ์. 2544: 14; อ้างอิงจาก Hoy; & Miskel. 1987)

ทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นพื้นฐานสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Need Hierarchy Theory) ของ Maslow ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย (Two-Factor Motivation Theory) ของ Herzberg ทฤษฎีจูงใจทางความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของ McClelland ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor และทฤษฎีความพอใจ-ความคาดหวัง (Performance-Expectancy Theory) ของ Vroom (สมยศ นาวิกการ. 2545: 168-175)

ประเภทการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ประเภทการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 3-4) กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้

1. การเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (involvement)
2. การช่วยเหลือและทำประโยชน์ (contribution)
3. การรับผิดชอบ (responsibility)

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen; & Uphoff. 1980: 219-222) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits)

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

ชาติติ; และคนอื่นๆ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2542: 114-115; อ้างอิงจาก Shadid; et al. 1982) ได้ให้ความเห็นว่าแนวคิดเรื่องขั้นตอนหรือประเภทการมีส่วนร่วมที่เป็นแนวคิดที่เป็นระบบมากที่สุด คือแนวคิดของ โคเฮน และ อัพฮอฟ (Cohen and Uphoff) ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการแรกที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินโครงการนั้นจะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารและประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในและผลที่เกิดขึ้นในทางลบ ที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษทั้งต่อบุคคลและสังคม

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญจะต้องสังเกตก็คือ ความเห็น (views) ความชอบ (perference) และความคาดหวัง (expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

แอนโทนี่ (อภิญญา กังสนารักษ์. 2544: 23-24; อ้างอิงจาก Anthony. 1978) ได้แบ่งประเภทการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบกลุ่มงาน (work group) กลุ่มงานสามารถทำงานให้เป็นการบริหาร แบบมีส่วนร่วมได้ ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มงานประกอบขึ้นด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ในองค์กร บุคคลเหล่านี้จะทำงานร่วมกันและประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานแบบกลุ่มงานนี้เป็นรูปแบบหนึ่งของการทำงานแบบประชาธิปไตย ภายใต้แนวคิด การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในงาน ตลอดจนความท้าทายในงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ตามความคิดของ Herzberg หมายถึง การทำงานที่เพิ่มปัจจัย (motivational factor) เช่น ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยกย่อง งานที่น่าสนใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและส่วนตัว

2. แบบเมทริกหรือแบบโครงการ (matrix or project management) การบริหารแบบเมทริก โดยทั่วไปจะถูกให้ไปทำงานภายใต้โครงการเฉพาะขณะทำงานในโครงการนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารโครงการนั้น

3. แบบร่วมเจรจาต่อรอง (collective bargaining) การร่วมต่อรอง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการตั้งตัวแทน เช่น สหภาพแรงงานเข้ามาต่อรอง สิทธิประโยชน์ของพนักงานที่จะมีการปฏิบัติงานรวมกันแบบสั่งลงมาอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการแบ่งปันร่วมกันคิด ร่วมกันทำระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

4. แบบประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม (industrial democracy) เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานในการตัดสินใจ โดยมีตัวแทนเข้าไปเป็นกรรมการบริหารแทนที่จะมีแต่เจ้าของเท่านั้น หรืออีกรูปแบบคือทำให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นบริษัทหรือให้โบนัสโดยการให้ถือหุ้นเพื่อให้มีสิทธิในการกำหนดทิศทาง

สรุปได้ว่า ประเภทการมีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถแบ่งเป็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องผลประโยชน์

วิธีการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง วิธีการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

สวานส์เบิร์ก (Swansburg. 1996: 391-394) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (trust) เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับไว้วางใจกันจากผู้บริหาร ผู้บริหารที่ให้อำนาจและให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำงานย่อมรู้จักงานของเขาดีกว่าใคร ๆ บุคคลจะมีความรับผิดชอบในงานของตน หากผู้บริหาร มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พวกเขาให้ถูกทาง

2. ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความห่วงใยผูกพัน ความยึดมั่นผูกพันจะเกิดได้ต่อเมื่อ บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติ รู้เป้าหมายขององค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะทำผลประโยชน์ให้องค์กร ซึ่งยึดมั่นผูกพันนั้นจะเกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในจิตใจ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขยัน หมั่นเพียร อุตสาหะ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์กร

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (goals and objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งกันที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานในทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตและผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (autonomy) เป็นภาวะที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน ต่อความสามารถในการรายงานต่อการบริหารงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ของตนเอง และอิสระในวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตามความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

ดูบริน (Dubrin. 1984: 332) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการเป็นผู้นำหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด 10 ประการ คือ

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแจ้งสถานการณ์ที่เป็นจริงทั้งดีและเลวในทุกสถานการณ์
3. ระมัดระวังและสนใจในเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่ดี
4. สามารถเข้าถึงหรือพบได้ง่าย
5. ปรีกษา อบรม และพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. มีความรอบคอบ และยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
8. มีความปรารถนาที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
9. มีความปรารถนาที่จะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
10. แสดงความประทับใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

ฮอย และ มิสเกล (Hoy; & Miskel. 1991: 327) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ไว้ดังนี้

1. การให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญและกำลังใจของครูอาจารย์
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจของครูอาจารย์
3. ผู้บริหารที่ให้โอกาสครูอาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นที่รักใคร่ของครูอาจารย์ทั่วไป
4. ครูอาจารย์ไม่คาดหวังว่า จะต้องเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้ง
5. ผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์
6. บทบาทและหน้าที่ของทั้งครูและผู้บริหาร ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา
7. องค์ประกอบภายในและภายนอกองค์การ มีผลต่อระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์
8. ผู้บริหารที่หย่อนประสิทธิภาพมักจะขาดการยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการตัดสินใจที่ขาดคุณภาพ

9. เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะต้องตอบคำถาม ดังนี้

9.1 ภายใต้สถานการณ์เช่นไร ที่ครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

9.2 ครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในเรื่องอะไร และอย่างไร

9.3 การตัดสินใจโดยกลุ่มจะทำได้ด้วยวิธีใด

9.4 ผู้บริหารควรมีบทบาทอะไรที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน มีการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างแข็งขัน ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการแก้ปัญหา อยู่บนพื้นฐานของการแบ่งอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายใต้เป้าหมายและนโยบายอย่าง กว้างๆ โดยพิจารณาจากแนวทางการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ทำงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

บัญญัติ ทองสวัสดิ์ (2541: 65) วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนปฏิบัติ การประจำปีไปปฏิบัติตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน พบว่า การมีส่วนร่วมใน กระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โดยครูผู้สอนมีส่วนร่วม ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครูมีส่วนร่วมในระดับมาก

เข็มอัถด์ ทองเพชร (2544: 72-77) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการมีส่วนร่วมบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของข้าราชการครูในจังหวัดพัทลุง พบว่า ข้าราชการครูต้องการมีส่วนร่วม บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามความต้องการจากมากไปหาน้อย คือ ด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารทั่วไป และพบว่า ข้าราชการครูเพศหญิง ต้องการมีส่วนร่วมบริหารด้านวิชาการสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทนุพันธ์ หิรัญเรือง (2547: 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต ตรวจราชการที่ 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารมีสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษาเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำร่วมสนับสนุน

จากงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อ สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะส่งผลให้ ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่า การบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม

5.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งมีความจำเป็นในการบริหารงาน โดยเฉพาะยุคที่มีนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีก้าวหน้า เทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมีความถูกต้องแม่นยำ ประหยัดและมีคุณภาพสูง

ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ ดังนี้

ครรรชิต มัลย์วงศ์ (2541: 4) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นที่องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดทำสารสนเทศและส่งสารสนเทศนั้นให้ถึงมือผู้รับ

สมเจตน์ รัตนสุวรรณ (2545: 11) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง การประยุกต์นำเอาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์โทรคมนาคมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความคล่องตัวในการทำงานทุกๆ ด้านและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545: 8) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ ดังนี้ คือ เป็นเทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (2545: 11) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า เป็นความรู้ผลิตภัณฑ์หรือในกระบวนการ การดำเนินการใดๆ ที่ได้อาศัยเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ (software) คอมพิวเตอร์ทางฮาร์ดแวร์ (hardware) การติดต่อสื่อสาร การรวบรวม และนำข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางการผลิต การบริหาร การบริการ และการดำเนินงานรวมทั้งการศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะส่งผลถึงความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ การค้า และที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและคุณภาพของประชาชน

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2546: 16) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประกอบด้วย เทคโนโลยี และ สารสนเทศ ซึ่งคำว่าเทคโนโลยีนั้น หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเป็นการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ ส่วนคำว่า สารสนเทศนั้น หมายถึง ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ที่มนุษย์นำมาใช้เพื่อให้เกิดเป็นความรู้

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์โทรคมนาคม

มาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความคล่องตัวในการทำงานทุกๆ ด้านและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้

ครรรชิต มัลย์วงศ์ (2540: 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศต่อการบริหารว่าเป็นระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจสถานการณ์ และการดำเนินการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด สามารถมองเห็นปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ สามารถคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา และคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาดังนั้นๆ ผู้บริหารต้องรอบรู้ข้อมูลข่าวสารนานาประเภท ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเพื่อจะได้นำข้อมูลนั้นไปใช้ในการตัดสินใจ

ถาวร อินทะแสง (2547: 18) กล่าวถึงสารสนเทศต่อการบริหารมีความจำเป็นและสำคัญ มีลักษณะเป็นกระบวนการ มีวัตถุประสงค์เป็นสิ่งช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผนและตัดสินใจใช้ทรัพยากรในการบริหาร ดังนั้นต้องมีการพัฒนาาระบบสารสนเทศให้มีคุณภาพ มีความเพียงพอต่อการตัดสินใจ และที่สำคัญที่สุดสารสนเทศที่ได้รับนั้นจะต้องมีความสอดคล้อง ความสัมพันธ์ (Relevant) ความถูกต้อง (Accurate) และทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness) ทันต่อความต้องการในขณะนั้น

สมชาย เทพแสง (2547: 57-58) กล่าวถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีไว้ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการและการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการวางแผนนโยบายในสถานศึกษา ส่งเสริมการปฏิบัติงาน การบริการในดำเนินงานวิชาการ งานทะเบียน การวัดผลและการประเมินผล ที่สำคัญช่วยปรับปรุงระบบการสื่อสารให้มีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ส่งเสริมการจัดการความรู้ มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้ต่างๆ เป็นระบบ ส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ในชั้นเรียน

สรุปได้ว่า ความสำคัญเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เป็นระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจสถานการณ์ และการดำเนินการของ องค์กรได้อย่างถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด สามารถมองเห็นปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการวางแผนนโยบายในสถานศึกษา ส่งเสริมการปฏิบัติงาน การบริการในดำเนินงานวิชาการ งานทะเบียน การวัดผลและการประเมินผล

รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

ครรรชิต มัลย์วงศ์ (2540: 47) กล่าวถึงประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานต่างๆ มากมายโดยเฉพาะในงานบริหาร ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องจักรที่มีในอดีตโดยเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยสาขาที่มีความสำคัญ สามารถแบ่งเป็นสาขาต่างๆ ดังนี้ คือ

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ หมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งใหญ่และน้อยประกอบด้วย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ เป็นเครื่องที่พัฒนาขึ้นได้ด้วยความรู้ทางภาคทฤษฎี และทางภาคปฏิบัติทางด้านไมโครอิเล็กทรอนิกส์ สามารถย่อวงจรมัลติพลาซมาลงบนแผ่นวงจร หรือชิปที่มีขนาดเล็กเพียงหนึ่งตารางเซนติเมตร ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นมาจากความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดการประยุกต์เพื่อใช้งานการบริหารด้วย

2. เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น โทรสาร โทรศัพท์ ไปจนถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม มีความสำคัญต่อโลกในปัจจุบัน โดยเฉพาะในงานบริหารคอมพิวเตอร์สามารถส่งข้อมูลสารสนเทศจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วหากมีเพียงคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียวทำให้การประยุกต์คอมพิวเตอร์ก็ไม่สามารถขยายตัวกว้างขวางและมีประโยชน์มากเท่าที่เห็น ระบบสื่อสารโทรคมนาคมเมื่อนำมาใช้ร่วมกับคอมพิวเตอร์ได้เกิดเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้คอมพิวเตอร์เชื่อมโยงถึงกันสามารถทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกันและทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมหาศาล

3. ระบบสำนักงาน หมายถึง อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้อยู่ในสำนักงาน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องพิมพ์ต่างๆ เครื่องถ่ายเอกสาร โทรสาร อุปกรณ์เหล่านี้ช่วยงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์เอกสารต่างๆ ปัจจุบันมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น เมื่อมีการนำเอาวงจรของคอมพิวเตอร์มาผนวกเข้าด้วยกัน ทำให้สำนักงานในปัจจุบันกลายเป็นสำนักงานอัตโนมัติ

4. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ หมายถึง อุปกรณ์อัตโนมัติ ที่นำไปใช้ในโรงงานต่างๆ หลายประเภท เช่น เครื่องจักรอัตโนมัติ ระบบนี้ใช้หลักการ Feedback มี Censor สำหรับรับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการของข้อมูลหรือระบบจากนั้น จึงนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผน และตรงเป้าหมายหรือไม่ ระบบอัตโนมัติเป็นระบบที่มาก่อนระบบคอมพิวเตอร์ แต่พอมีระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องควบคุมการทำงานของเครื่องมือและระบบมากขึ้น ทำให้ระบบอัตโนมัติก้าวหน้ามากขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งเป็น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีระบบเครือข่าย เทคโนโลยีระบบสำนักงาน และเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ

ลักษณะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการจัดการกระทำกับข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องด้วยคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย (ตรีภักดี ตรีภักดา. 2548: 26-27)

1. การปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 การประมวลผล ข้อมูลที่เก็บมาได้มักจะเก็บในสื่อต่างๆ เช่น แผ่นบันทึก แผ่นซีดี หรือเทป เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาประมวลผลตามต้องการ เช่น แยกแยะข้อมูลเป็นกลุ่ม เรียงลำดับข้อมูล คำนวณ หรือจัดการคัดแยกข้อมูลที่จัดเก็บนั้น

1.2 การแสดงผลลัพธ์อุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีในการแสดงผลลัพธ์มีมาก สามารถแสดงเป็นตัวหนังสือ เป็นรูปภาพ ตลอดจนพิมพ์ออกมาที่กระดาษ การแสดงผลลัพธ์มีทั้งที่แสดงเป็นภาพเป็นเสียง เป็นวีดิทัศน์ เป็นต้น

1.3 การทำสำเนา เมื่อมีข้อมูลที่จัดเก็บในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ การทำสำเนาจะทำได้ง่าย และทำได้เป็นจำนวนมาก ดังนั้นอุปกรณ์ช่วยในการทำสำเนา จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เรามีเครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร อุปกรณ์การเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น จานบันทึก ซีดีรอม ซึ่งสามารถทำสำเนาได้เป็นจำนวนมาก

1.4 จัดพิมพ์เอกสารได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและ มีคุณภาพสามารถบันทึกต้นฉบับเอกสารเหล่านี้มาดัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงข้อความให้เป็นเอกสารชุดใหม่ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องพิมพ์ใหม่ทั้งหมด

1.5 การออกแบบสิ่งพิมพ์และเอกสาร ผู้ปฏิบัติสามารถออกแบบสิ่งพิมพ์ต่างๆ ผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยนำมาจัดหน้าและใช้เป็นต้นฉบับในระบบการพิมพ์ที่มีจำนวนมากได้ ระบบประมวลผลข้อมูล เทคโนโลยีประมวลผลข้อมูลจะไม่ซับซ้อนเป็นเพียงระบบงานที่อาศัยระบบแฟ้มข้อมูลหรือฐานข้อมูลที่ดี และมีโปรแกรมที่เหมาะสมเท่านั้น อาจใช้อุปกรณ์บันทึกข้อมูลอัตโนมัติมาช่วยทำงานสะดวกขึ้นได้ ซึ่งมีความสำคัญต่องานของหน่วยงาน ถือว่าได้เป็นฐานสำคัญสำหรับระบบสารสนเทศอื่นๆ เช่น ระบบจ่ายเงินเดือน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการมาปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น

2. การจัดเก็บข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบ เช่น อาจเห็นพนักงานการไฟฟ้าไปที่บ้านพร้อมเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กเพื่อบันทึกข้อมูลการใช้ไฟฟ้า ในการสอบแข่งขันที่มีผู้สอบจำนวนมาก ก็มีการใช้ดินสอระบายตามช่องที่เลือกตอบเพื่อให้เครื่องอ่านเก็บรวบรวมข้อมูลได้ เมื่อไปซื้อสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าก็มีการใช้รหัสแท่ง (barcode) พนักงานจะนำสินค้าผ่านการตรวจของเครื่อง เพื่ออ่านข้อมูลการซื้อสินค้าที่บรรจุในรหัสแท่ง เมื่อไปที่ห้องสมุดก็พบว่าหนังสือมีรหัสแท่งเช่นเดียวกันการใช้รหัสแท่งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวม

3. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่

3.1 ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต (internet / intranet) ระบบ internet นับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร ค้นหาข้อมูล ซึ่งครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางทั่วโลกและมีราคาถูกลง รวมถึงองค์การสามารถใช้เป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์องค์การเป็นอย่างดี แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องคือ ยังไม่มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอ หากจะนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นหลายๆองค์การจึงได้พัฒนารูปแบบการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์รูปแบบใหม่ที่เรียกว่าอินทราเน็ต (intranet) ขึ้นใช้ในองค์การของตน เพื่อติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งระบบอินทราเน็ตนี้ บุคคลภายนอกจะไม่สามารถเข้าถึงแฟ้มข้อมูลตัวนี้

3.2 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ผู้ปฏิบัติงานสามารถส่งจดหมาย บันทึกสั่งการและข้อความต่างๆ ไปยังผู้อื่นหรือผู้บริหารได้ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร

คุณสมบัติที่ดีของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร(Executive Information Technology System) ได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหารนั้นสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ สำหรับคุณสมบัติที่ดีของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหารที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีดังต่อไปนี้ (ปิยธิดา บุนนาค. 2549: 24-25; อ้างอิงจาก นิภาภรณ์ คำเจริญ. ม.ป.ป.: 181)

1. สนับสนุนการวางแผนทางยุทธศาสตร์ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการวางแผนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น จึงควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนงานให้ดีขึ้น และสามารถดึงข้อมูลออกมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

2. เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ข้อมูลและข่าวสารที่มาจากภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความต้องการและเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจ ดังนั้น ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารควรมีการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจของผู้บริหารมาใช้

3. ความสามารถในการคำนวณอย่างกว้างๆ ไม่ซับซ้อนและมีความชัดเจน เช่น การสร้างรูปภาพ การจำลองภาพเหตุการณ์

กรมวิชาการ (2544: 35-36) กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านนโยบาย

1.1 ส่งเสริมสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องทุกปี

1.2 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมเพียงพอและมีคุณภาพ

1.3 ส่งเสริมส่วนต่างๆ ในองค์กรให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน

1.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนและครูอาจารย์ทุกคนใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาตนเอง

1.5 มีการตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแลโดยตรง

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 ส่งเสริมให้นักเรียน และบุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศได้โดยเปิดสอนทั้งในเวลาและนอกเวลา

2.2 ส่งเสริม/ฝึกอบรม ให้สามารถนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอนได้

2.3 จัดให้มีครูแกนนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุน

3.1 ขอความร่วมมือจากชุมชนสนับสนุนงบประมาณ

3.2 ส่งเสริมครูอาจารย์และนักเรียนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน

3.3 จัดหาวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีใช้อย่างเพียงพอ

3.4 จัดให้มีเครือข่ายข้อมูลด้านการบริหาร ให้สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้
ทุกระดับ

3.5 พัฒนารูปแบบ/การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการพัฒนางาน ให้เป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

3.6 ส่งเสริมการแข่งขันทักษะความสามารถทางคอมพิวเตอร์

4. ด้านการนำไปใช้

4.1 ใช้ในระบบบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

4.2 จัดบริการเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้ครูและนักเรียนทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

4.3 จัดให้มีการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

4.4 ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูล

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากสภาพ ระบบข้อมูล ระบบการจัดเก็บข้อมูล และกระทำข้อมูล อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์โทรคมนาคม ที่สถานศึกษาใช้อำนวยความสะดวก ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับการเทคโนโลยี

กรมวิชาการ (กิตติ ตริโกคา. 2548: 42; อ้างอิงจาก กรมวิชาการ. 2541: 3-11) ได้ศึกษาสภาพการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในโรงเรียนผลการวิจัยจากโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาพบว่า สภาพการใช้คอมพิวเตอร์ในงานบริหาร โรงเรียนนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนทุกงาน ได้แก่ งานวิชาการ (ร้อยละ 90.00) งานธุรการ การเงินและพัสดุ (ร้อยละ 87.97) งานบุคลากร (ร้อยละ 84.12) งานกิจกรรมนักเรียน (ร้อยละ 52.18) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (ร้อยละ 46.81) งานอาคารสถานที่ (ร้อยละ 34.45)

สมเจตน์ รัตนสุวรรณ (2545: 64 - 67) ได้ศึกษา ความต้องการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียน พบว่า การเปรียบเทียบความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นาดยา เกตุกลิ่น (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านบุคลากรสถานศึกษามีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการจัดระบบสารสนเทศและให้บริการด้านสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีการกำหนดให้งานสารสนเทศเป็นงานหนึ่งในการบริหารโรงเรียน สถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีมอบหมายงานให้ครูที่ปฏิบัติการสอนเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบสารสนเทศโดยตรงมากกว่า ด้านการดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศ พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินงานตามกระบวนการจัดระบบสารสนเทศ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การจัดหน่วยหรือคลังข้อมูลในหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ ประเภทของข้อมูลและสารสนเทศที่มีการจัดเก็บ ได้แก่ ข้อมูลนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์และบุคลากร การจัดการเรียนการสอน พัสดุ ครุภัณฑ์ งบประมาณ อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม ด้านการนำสารสนเทศไปใช้ พบว่า ผู้บริหารนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารอยู่ในระดับมาก มีการนำสารสนเทศไปใช้ในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการ การวางแผนการพัฒนาโรงเรียน การแก้ปัญหาการเรียนการสอน การควบคุม กำกับติดตาม ประเมินผล และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ถาวร อินทะแสง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร ซึ่งเกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครู อาจารย์ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษากระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ระบบเครือข่ายจึงยังไม่ทันสมัย และมีการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมบริหารสถานศึกษาอยู่เป็นประจำจึงประสบปัญหายุ่งยากในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา มีความต้องการอยู่ในระดับมาก

จากงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสถานศึกษาที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาก จะมีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่าสถานศึกษาที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศน้อย

6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

สมโภชน์ นิลประภา (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โรงเรียนในเมือง และโรงเรียนนอกเมือง อยู่ในระดับปานกลาง ในการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครู ทั้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดและสถานที่ตั้งโรงเรียนแตกต่างกันมีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน แนวทางสำคัญในการบริหารงานบุคคล ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร ได้แก่ การให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

สงเคราะห์ ปัสานนท์ (2543: ค) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการควบคุมกำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร มีปัญหาในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากมีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

วันนี ศิริพันธ์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีบทบาทไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการสรรหาบุคลากร ซึ่งได้แก่ การคัดเลือก การบรรจุ การโอน การย้ายบุคลากรในโรงเรียน และมีสภาพการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา มีการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิรัตน์ เสมารธรรม (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ มีสภาพการบริหารงานบุคลากร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีสภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางการศึกษา มีการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษามีการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณรงค์ ศรีละมูล (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร ด้านการสรรหาบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร ที่ได้จากการสรรหาไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหางบประมาณในการดำเนินการพัฒนามิไม่เพียงพอ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรมีปัญหาสวัสดิการต่างๆ ไม่มีความเหมาะสม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการใช้หลักเกณฑ์ในการประเมิน

สากล ฉิมวงศ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก

ทพพันธ์ หิริฎะเรือง (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนองชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรียาภรณ์ บุญรักษา (2548: 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับเรื่องการจัดวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและยังขาดความร่วมมือในการบริหารงานบุคลากร

6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ลีรอย (สากุล นิมวงศ์. 2547: 53; อ้างอิงจาก Leroy. 1989: 120) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจบทบาทของหัวหน้างานบริหารบุคคล พบว่า 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งที่ได้รับการเลือกตั้งและได้รับการแต่งตั้งยอมรับว่าบทบาทสำคัญของหัวหน้างานบริหารบุคคลในโรงเรียนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนของรัฐ 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งที่ได้รับการเลือกตั้งและได้รับการแต่งตั้งยอมรับว่าภาระหน้าที่ของงานบริหารบุคคลมีความสำคัญในการบริหารจัดการเขตโรงเรียนของรัฐ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งที่ได้รับการเลือกตั้ง และได้รับการแต่งตั้งไม่เห็นด้วยว่าการแบ่งงานในหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคลควรมอบให้กับผู้บริหารงานบุคคลทำแทน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งที่ได้รับการเลือกตั้งและ ได้รับการแต่งตั้งไม่เห็นด้วยว่า หัวหน้างานบริหารบุคคลควรมีประสบการณ์ในการบริหารบุคคลมาก่อนอย่างไรก็ตามผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นด้วยว่าหัวหน้างานบริหารบุคคลควรมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อนในเขตโรงเรียนรัฐบาล อย่างน้อยที่สุด 3 ปี 5) ผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับการจ้างงานในเขตโรงเรียนของรัฐอลาบามา ควรมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยที่สุดในระดับปริญญาโท

สแตนตัน (Stanton. 1994: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของประธานคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้าน อายุ ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา และพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) การตัดสินใจ 4) การจัดองค์การ 5) แรงจูงใจ 6) การควบคุมการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ คือ 1) การสื่อสาร 2) กระบวนการสรรหา 3) การอบรม 4) การประเมิน 5) วินัย 6) การเจรจาต่อรอง ด้านทักษะการบริหาร 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความคิดรวบยอด 3 ด้านเทคนิค พบว่า ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะ ในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างในความเข้าใจ 2) มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคล ในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน 3) กลุ่มประชากรที่ศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานหรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน

ไอร์แลนด์ (Ireland. 1994: Abstract) ได้ศึกษาความสำคัญของสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้ชำนาญการ โดยใช้ผู้มีประสบการณ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 26 คน จากภาครัฐและเอกชนในการร่วมกันพัฒนาสมรรถนะ 11 กลุ่ม จำนวน 220 สมรรถนะ จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบริษัทไอเอ็มดีเอ็น ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า

ความสำคัญของความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากประโยชน์ในการทำงาน

ไลนเนอร์ (Lindner. 2001: Abstract) ได้ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ตามความคิดของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง County chair ในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการจ้างงาน พบว่า สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสหสัมพันธ์สูง โดยชี้วัดจากการพัฒนาและการบำรุงรักษา สภาพแวดล้อมที่ดี การบริหารการจ้างงาน และผลประโยชน์ความมั่นใจ ความปลอดภัย สุขภาพในการทำงาน การเลือก และการจ้างงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลรวมของสมรรถนะและคะแนนกิจกรรมมีนัยสำคัญที่ .71

ไอเวีย (Ivey. 2002: Abstract) ได้ศึกษาสมรรถนะในการทำงานจากการปฏิบัติงานและรายงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาทรัพยากรมนุษย์กับความสัมพันธ์ของงานที่ปฏิบัติ พบว่า 1) การจ้างลูกจ้างขึ้นอยู่กับระดับของการศึกษาและทักษะ 2) การศึกษาในระดับที่เพิ่มขึ้นทำให้สมรรถนะในการทำงานสูง มีผลให้ค่าจ้างงานสูง 3) การประเมินการทำงานไม่มีผลแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทักษะ อย่างไรก็ตามข่าวสารข้อมูลมีผลเฉพาะทางกับเทคนิคการทำงาน 4) องค์กรรวบรวมวิธีประเมินการทำงานเพิ่มขึ้นในการพิจารณาการทำงาน 5) ลูกจ้างเชื่อว่าหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

จากศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความสามารถในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลวิจัยจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยมีการศึกษา ค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ข้าราชการครู ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 35 โรงเรียน ข้าราชการครู จำนวน 3,920 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ข้าราชการครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 364 คน ซึ่งได้มาดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูจากรางของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5) ได้กลุ่มตัวอย่าง ตามตาราง จำนวน 364 คน
2. สุ่มสุ่มปฏิบัติการสอนในแต่ละสถานศึกษาทั้ง 35 โรงเรียน มาร้อยละ 10 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับฉลากได้ข้าราชการครู เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 394 คน

ตาราง 3 จำนวนโรงเรียน จำแนกเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	รัตนโกสินทร์สมโภช บางเขน	78	8	19	ราชดำริ	96	10
2	บางกะปิ	142	14	20	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	194	19
3	สตรีศรีบุรุษบำเพ็ญ	87	9	21	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	128	13
4	มัธยมวัดหนองจอก	94	9	22	สีกัน (วัฒนานครที่อุปถัมภ์)	101	10
5	เทพศิลา	82	8	23	ดอนเมืองจตุรจินดา	135	14
6	ศรีบุรุษบำเพ็ญ	115	12	24	ลาดปลาเค้าพิทยาคม	111	11
7	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4	35	4	25	สตรีวิทยา 2	219	22
8	มัธยมวัดบึงทองหลาง	81	8	26	ราชวินิตบางเขน	118	12
9	พรตพิทยพยัต	101	10	27	ฤทธิยะวรรณาลัย	171	17
10	เทพศิรินทร์ร่มเกล้า	101	10	28	ฤทธิยะวรรณาลัย 2	24	2
11	รัตนโกสินทร์สมโภช ลาดกระบัง	96	10	29	ศรีพญา	102	10
12	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	83	8	30	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	134	13
13	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา	79	8	31	นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาฯ	108	11
14	นวมินทราชินูทิศ กรุงเทพมหานคร	107	11	32	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	179	18
15	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2	157	16	33	นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา	128	13
16	บางกะปิสุขุมวิทอุปถัมภ์	65	7	34	นวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย	69	7
17	หอวัง	180	18	35	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2	79	8
18	สารวิทยา	141	14		รวม	3,920	394

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น แบ่งออกเป็น แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สอบถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพแวดล้อม และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศในสถานศึกษา แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 แบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 6 แบบสอบถามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 7 แบบสอบถามสมรรถนะ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามกรอบตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งกำหนดไว้ 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน แบบสอบถามนี้มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ตามที่กำหนดในกรอบแนวคิด ในการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีทักษะการบริหาร

2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนิยามคำศัพท์เชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัดและเนื้อหาที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถาม โดยเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมตามกรอบเนื้อหาที่กำหนดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด โดยสร้างแบบสอบถามแบ่งเป็น 7 ตอน

4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโทพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและความเหมาะสม แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) และลงความเห็นว่าเป็นแบบสอบถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องตามเนื้อหาที่จะวัดหรือไม่ สำหรับรายละเอียดที่ตรวจให้ ได้แก่ ตรวจสอบความชัดเจนและความครอบคลุมนิยามตัวแปร ตรวจสอบข้อคำถามแต่ละข้อตามนิยามหรือไม่ ภาษาถูกต้องชัดเจนหรือไม่ มาตราวัด (Scale) ที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ จากนั้นบันทึกผลการพิจารณาลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในแต่ละข้อนำไปหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงพินิจ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความครอบคลุมตามนิยามศัพท์และมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และนำเสนอประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์ จำนวน 30 คน

8. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการทดลองมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับที่ไม่รวมค่าของข้อนั้น (Corrected Item - total Correlation) และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .987 โดยมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

8.1 แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 9 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .560 - .881 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .939 ด้านการสื่อสาร 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .309 - .855 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .914 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 9 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .515 - .783 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .907

8.2 แบบสอบถามสภาพแวดล้อม ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 11 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .519 - .768 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .913 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .665 - .914 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .953 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 9 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .672 - .905 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .946

8.3 แบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสรรหาบุคลากร 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .711 - .858 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .927 ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .676 - .885 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .935 ด้านการพัฒนาบุคลากร 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .741 - .904 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .941 ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .598 - .789 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .892 ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .545 - .892 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .906

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 35 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตให้ข้าราชการครูปฏิบัติการสอนช่วยตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ พร้อมทั้งนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน

3. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถามที่ไม่ได้รับตามกำหนด ผู้วิจัยได้ติดตามด้วยตนเอง โดยประสานของความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 และนัดรับแบบสอบถามคืนภายใน 1-2 สัปดาห์ แจกแบบสอบถามไปจำนวน 394 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.30

4. เมื่อได้แบบสอบถามแล้ว นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยหาค่าสถิติและทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

การจัดทำข้อมูล

1. ตรวจสอบสอบถามที่ได้รับคืนและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล ให้คะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) ดังนี้

น้อยที่สุด	ให้ 1	คะแนน
น้อย	ให้ 2	คะแนน
ปานกลาง	ให้ 3	คะแนน
มาก	ให้ 4	คะแนน
มากที่สุด	ให้ 5	คะแนน

2. การแปลผลคะแนน ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2538: 9)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง มีในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง มีในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง มีในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง มีในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง มีในระดับมากที่สุด

3. การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พิจารณาจาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 316)

สูงกว่า	0.90	หมายถึงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
	0.71-0.90	หมายถึงมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
	0.30-0.70	หมายถึงมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ต่ำกว่า	0.30	หมายถึงมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
	0.00	หมายถึงไม่มีความสัมพันธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาด

ทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถาม โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

1.3 หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item-objective congruence)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิจัย และการแปลความหมายจากข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t - distribution
r	แทน	ค่าความสัมพันธ์
X ₁	แทน	เพศของผู้บริหารสถานศึกษา
X ₂	แทน	การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
X ₃	แทน	ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา
X ₄	แทน	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
X ₅	แทน	การสื่อสาร
X ₆	แทน	ความฉลาดทางอารมณ์
X ₇	แทน	บรรยากาศในสถานศึกษา
X ₈	แทน	การบริหารแบบมีส่วนร่วม
X ₉	แทน	เทคโนโลยีทางการศึกษา
Y	แทน	สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพหุคูณ (Multiple Correlation)
R ²	แทน	ค่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (Regression Coefficient) ซึ่งพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
SE.B	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
*	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
**	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตัวแปรตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูล	ผู้บริหารสถานศึกษา		ข้าราชการครู	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ				
ชาย	29	82.86	84	24.42
หญิง	6	17.14	260	75.58
ระดับการศึกษา				
ปริญญาตรี	2	5.71	254	73.84
สูงกว่าปริญญาตรี	33	94.29	90	26.16
ระดับประสบการณ์การทำงาน (ปี)				
น้อยกว่า 10 ปี	7	20.00	24	6.98
10 ปี ขึ้นไป	28	80.00	320	93.02
รวม	35	100.00	344	100.00

จากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ขึ้นไป

ข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา			
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.02	0.62	มาก
การสื่อสาร	3.83	0.59	มาก
ความฉลาดทางอารมณ์	3.84	0.66	มาก
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม			
บรรยากาศในสถานศึกษา	3.80	0.58	มาก
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.81	0.60	มาก
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.74	0.61	มาก
สมรรถนะการบริหารงานบุคคล			
ของผู้บริหารสถานศึกษา			
การสรรหาคณากร	3.87	0.57	มาก
การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่	3.87	0.59	มาก
การพัฒนาบุคลากร	3.86	0.59	มาก
การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	3.87	0.66	มาก
การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน	3.86	0.62	มาก
รวม	3.87	0.55	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ส่วนสมรรถนะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ กับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (Y)

ตัวแปร	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	Y
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่							
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (X_4)	1.000	.767**	.696**	.694**	.654**	.506**	.688**
การสื่อสาร(X_5)		1.000	.832**	.822**	.745**	.695**	.808**
ความฉลาดทางอารมณ์ (X_6)			1.000	.849**	.767**	.629**	.819**
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่							
บรรยากาศในสถานศึกษา (X_7)				1.000	.729**	.656**	.794**
การบริหารแบบมีส่วนร่วม (X_8)					1.000	.692**	.792**
เทคโนโลยีสารสนเทศ(X_9)						1.000	.696**
สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา(Y)							1.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2-tailed)

จากตาราง 6 แสดงว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.506-.849$) และมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.688-.819$) และมีค่าความสัมพันธ์ทางสถิติต่ำกว่า .9 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ในการหาค่าทางสถิติ (Meyers; Gamst; & Guarino. 2006: 212)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมตัวแปรที่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม (Y)

ตัวแปร	B	SE.B	Beta	t	p
(Constant)	.513	.103		4.993**	.000
ปัจจัยด้านคุณลักษณะ					
ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่					
การสื่อสาร (X_5)	.182	.050	.197	3.649**	.000
ความฉลาดทางอารมณ์(X_6)	.212	.048	.255	4.452**	.000
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่					
บรรยากาศในสถานศึกษา(X_7)	.137	.051	.146	2.704**	.007
การบริหารแบบมีส่วนร่วม(X_8)	.235	.041	.257	5.703**	.000
เทคโนโลยีสารสนเทศ(X_9)	.113	.035	.126	3.234**	.001
R = .880	$R^2 = .775$	F = 232.407**	p = .000*		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 7 แสดงว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 77.5 ($R^2=.775$) ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Beta=.257) รองลงมา คือ ความฉลาดทาง

อารมณ์ (Beta=.255) การสื่อสาร (Beta=.197) บรรยากาศในสถานศึกษา (Beta=.146) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Beta=.126)

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.513 + 0.235 (X_8) + 0.212 (X_6) + 0.182 (X_5) + 0.137 (X_7) + 0.113 (X_9) \text{ หรือ}$$

สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา = 0.513 + 0.235 (การบริหารแบบมีส่วนร่วม) + 0.212 (ความฉลาดทางอารมณ์) + 0.182 (การสื่อสาร) + 0.137 (บรรยากาศในสถานศึกษา) + 0.113 (เทคโนโลยีสารสนเทศ)

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Y = 0.257(X_8) + 0.255 (X_6) + 0.197 (X_5) + 0.146 (X_7) + 0.126 (X_9) \text{ หรือ}$$

สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา = 0.257 (การบริหารแบบมีส่วนร่วม) + 0.255 (ความฉลาดทางอารมณ์) + 0.197 (การสื่อสาร) + 0.146 (บรรยากาศในสถานศึกษา) + 0.126 (เทคโนโลยีสารสนเทศ)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาพอสรุปได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 ด้าน คือ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ 5) การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ข้าราชการครู ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 35 โรงเรียน ข้าราชการครู จำนวน 3,920 คน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ข้าราชการครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 32 โรงเรียน จำนวน 394 คน ซึ่งได้มา ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูจากรายชื่อ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5) ได้กลุ่มตัวอย่าง ตามตาราง จำนวน 364 คน
2. สุ่มครูปฏิบัติการสอนแต่ละสถานศึกษาทั้ง 35 สถานศึกษามาร้อยละ 10 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับฉลากได้ข้าราชการครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 394 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพแวดล้อม และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จำนวน 9 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.92$

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จำนวน 10 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.92$

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จำนวน 9 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.93$

ตอนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศในสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จำนวน 11 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.91$

ตอนที่ 5 แบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จำนวน 10 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.93$

ตอนที่ 6 แบบสอบถามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด จำนวน 9 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.92$

ตอนที่ 7 แบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.98$ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 7 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.90$ ด้านการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ จำนวน 7 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.92$ ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 7 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.92$ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จำนวน 7 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.93$ ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน จำนวน 7 ข้อ มีค่า $\alpha = 0.91$

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ และสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสาร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรยากาศในสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกันส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมได้ร้อยละ 77.5

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัย อภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก อาจเกิดจากแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ตามมาตรา 39 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548: 345) และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ได้กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้สถานศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547: 81) ที่ทำให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นดัชนีชี้วัดมาตรฐานวิชาชีพหนึ่งซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติให้เกิดคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 51-58) โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านของการบริหารงานบุคคล ทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ ทองเกลี้ยง (2543: ง) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก วิรัตน์ เสมารธรรม (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีสภาพการบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ทนุพันธ์ หิริฎาเรือง (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ และสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากสมรรถนะหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลจะแตกต่างกัน ตามปัจจัยในสองลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544: 81-85) สอดคล้องกับแมคคอมมิคส์ และ เลนเจน (McCormick; & Ilgen. 1985: 65) ได้กล่าวว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นผลร่วมกันจากปฏิสัมพันธ์ของ 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสามารถ เช่น ทักษะ ความนึกคิด และปัจจัยด้าน บุคลิกภาพ เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ และความสนใจ เป็นต้น 2) ปัจจัยด้านการทำงานและสิ่งแวดล้อม เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้และวิธีการทำงาน และสอดคล้องกับเซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (ศศิวิมล ทองพิ้ว. 2548: 49-50; อ้างอิงจาก Schemerhorn; et al. 2003) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล คือ 1) ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) 2) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) 3) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support)

3. การศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2 สามารถอภิปรายได้ดังนี้

3.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ผู้บริหารและหน่วยงานมีประสิทธิผล ดังนี้ 1) เพิ่มคุณภาพการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น 3) เพิ่มขวัญและความพอใจในงานของพนักงานให้ดีขึ้น 4) ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น (ธรรมรส โชติคุณุชร. 2540: 228-229) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหาร (สมยศ นาวิก. 2545: 1) สอดคล้องกับ ทนุพันธ์ หิริฎะเรือง (2547: 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารมีสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมสนับสนุน

3.2 ความฉลาดทางอารมณ์ มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้ ควบคุม และจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ เป็นสิ่งที่ต้องอยู่คู่กับการเป็นผู้บริหารระดับสูงทุกสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถดังกล่าวนี้ ไม่เพียงแต่จะใช้จัดการกับอารมณ์ของตนเองได้เท่านั้น แต่จะช่วยให้เข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นได้ด้วย คุณสมบัติข้อนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมี และต้องมีสูงกว่าผู้บริหารด้านอื่นๆ ด้วย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544: 34-39) สอดคล้องกับชัยสิทธิ์ สุวจสุวรรณ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ โกลแมน (Goleman. 1998: 31) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน พบว่า บุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์สูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ ซึ่งสรุปได้ว่าเชาวน์อารมณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3.3 การสื่อสาร มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าการสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยน หรือถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการแสดงออกทาง กิริยา ท่าทาง คำพูด ลายลักษณ์อักษร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (พีรวัฒน์ ภูเพชร. 2548: 9) สอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุ่ม (2546: 183) ได้ศึกษาความสามารถของนักบริหาร HR ในช่วงปี 2543-2549 พบว่า ความสามารถทางการสื่อสารเป็นคุณสมบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โชคดี เดชคำแหง (2543: 26-32) กล่าวว่า ความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เป็นคุณสมบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะพึงมีและปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548: 35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้ การสนับสนุนขององค์การการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพล และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการประยุกต์นำเอาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์โทรคมนาคมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความคล่องตัวในการทำงานทุกๆ ด้านและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (สมเจตน์ รัตนสุวรรณ. 2545: 11) และ สมชาย เทพแสง (2547 : 57-58) กล่าวถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีไว้ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการและการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการวางแผนนโยบายในสถานศึกษา ส่งเสริมการปฏิบัติงาน การบริการในด้านงานวิชาการ งานทะเบียน การวัดผลและการประเมินผล สอดคล้องกับ นาดยา เกตุกลิ่น (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา ในด้านบุคลากรพบว่า สถานศึกษามีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการจัดระบบสารสนเทศและให้บริการด้านสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีการกำหนดให้งานสารสนเทศเป็นงานหนึ่งในการบริหารโรงเรียน ด้านการนำสารสนเทศไปใช้ พบว่าผู้บริหารนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารอยู่ในระดับมาก มีการนำสารสนเทศไปใช้ในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการ การวางแผนการพัฒนาโรงเรียน การแก้ปัญหาการเรียนการสอน การควบคุมกำกับติดตามประเมินผลและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ถาวร อินทะแสง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา มีความต้องการอยู่ในระดับมาก

3.5 บรรยากาศในสถานศึกษา มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า บรรยากาศมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (เทพนม เมืองแมน; และ สวิง สุวรรณ. 2540: 278) บรรยากาศเป็นสภาพแวดล้อมที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน (สมยศ นาวิการ. 2544: 192) สอดคล้องกับ กนกพร วรมานะกุล (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียน วินัย แสงแก้ว (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา กับบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน ขุนทอง จริตพันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยอาชีวศึกษาและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง พบว่าระดับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ (สฺรางค์ โคว์ตระกูล. 2544: 172) ต้องการความมีอิสระจากการทำงาน มีความพอใจเมื่อพบกับความสำเร็จ รู้สึกผิดหวังและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว (กัลยาณี สนธิสุวรรณ. 2542: 15) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องาน และมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานกับผู้อื่น (นรา สมประสงค์. 2544: 141) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ต่างกับกับแนวทางการบริหารแบบการมีส่วนร่วม ที่มุ่งเน้นความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ของพวกเขาให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา (สมยศ นาวิการ. 2545: 1)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการสื่อสาร มีอำนาจในการทำนายสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านความฉลาดทางอารมณ์และด้านการสื่อสารที่ดี จะมีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่ดีตามไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสนใจในการเสริมสร้างและพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

1.2 สภาพแวดล้อม ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านบรรยากาศในสถานศึกษา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอำนาจในการทำนายสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถทำนายสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดีที่สุดจากตัวแปรที่ศึกษา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะมีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่ดีตามไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม และนำมาใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษา ตลอดจนควรให้ความสนใจในการจัดบรรยากาศ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา และมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี

สารสนเทศในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

2 .ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
เขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ และในพหุระดับต่างๆ

2.3 ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่นๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้าน
งบประมาณ ด้านการจัดการทั่วไป เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกพร วรมานะกุล. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (การจัดการและบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- กรมวิชาการ. (2544.) รายงานการวิจัย เรื่องสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ: องค์การตำรวจสืบค้นคดีและพัสดุภัณฑ์.
- กันตยา เพิ่มผล. (2547). การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: ราชภัฏสวนดุสิต.
- กัลยาณี สนิทสุวรรณ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมเครือเจริญโภคภัณฑ์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติ คุ่มชาติ. (2543). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติ ตรีโกคา. (2548). ปัจจัยทางการบริหารการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของฝ่ายวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดกรมศิลปากรกระทรวงวัฒนธรรม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- กิติมา สุรสนธิ. (2541). ความรู้ทางการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขุนทอง จริตพันธ์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.
- เข้มออตต์ ทองเพชร. (2544). ความต้องการมีส่วนร่วมบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของข้าราชการครู ในจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- ครรชิต มัลย์วงศ์. (2540). ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: Zenith Broadcastion.

- ครรรชิต มาลัยวงศ์. (2541). *ข้าราชการกับไอที:เส้นทางที่จะต้องเลือกเดิน*. กรุงเทพฯ: กองบรรณาธิการสื่อสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- ช่อเพชร เป้าเงิน. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการตระหนักรู้ตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร*. ปรินญานิพนธ์. กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยสิทธิ์ สุจสุวรรณ. (2544). *การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับ ขวัญใน การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย บูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เชียวชาญ เทพกุศล. (2545). *การพัฒนาชุดการเรียนรู้แบบ STAD ที่เน้นทักษะการแก้ปัญหาทาง คณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เรื่องทศนิยมและเศษส่วน*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (มัธยมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- โชคดี เดชกำแหง. (2543, กรกฎาคม-กันยายน). *ภาวะกิจบพบาทและความรู้ความสามารถของ HR การบริหารคน ปี 21 (2): 26-32*.
- ณรงค์ ศรีละมุล. (2546). *การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา*. ปรินญานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ สมพงษ์. (2543). *สื่อสารมวลชนเพื่องานส่งเสริม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: เม็ดทราย พรินต์ติ้ง.
- ดนัย เทียนพุ่ม. (2540). *การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2545). *การบริหารงานบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.

- दनัย เทียนพุ่ม. (2546). *ความสามารถปัจจัยขณะของธุรกิจและคน*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- ดวงทิพย์ เพ็ชรนิล. (2544). *ผลของการใช้กระบวนการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ที่มีต่อการคิดหาเหตุผลเชิงตรรกและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5*. ปรินญาณินพนธ์ ค.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงมณี จงรักษ์. (2549). *ทฤษฎีการให้คำปรึกษาและจิตบำบัดเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ถาวร อินทะแสง. (2547). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น*. การศึกษาอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ทนุพันธ์ หิรัญเรือง. (2547). *การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ทรศนัย โกวิทยากร. (2546). *การศึกษาความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงตรรกของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 จากการใช้รูปแบบการสอนของโพลยา*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (ปฐมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2542, สิงหาคม). *ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา*. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 5(1): 19-21.
- เทพนม เมืองแมน; และ สวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2550, จาก <http://www.dusithost.dusit.ac.th>.
- ฐิติพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์. (2549, กรกฎาคม-กันยายน). *ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 6 (20): 28-29.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2542). *องค์การและการบริหารจัดการแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธรรมรส โชติบุญชร. (2538). *มนุษย์สัมพันธ์*. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- นงลักษณ์ เอมประดิษฐ์. (2541). *การสังเคราะห์กับการให้คำปรึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- นรา สมประสงค์. (2544). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นาดยา เกตุกลิ่น. (2546). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิธินาถ (สินธุเดชะ) เตลาน. (2544, เมษายน - พฤษภาคม). Competency. *วารสารเอ็น พี ซี โฟกัส*. 10 (52): 8-9.
- นิรมล นิดิกุล. (2548). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจบ หอมเอี่ยม. (2537). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- บัญญัติ ทองสวัสดิ์. (2541). *การมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- (2542). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารองค์การ*. เชียงใหม่: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- ประชัน จันท์สุข. (2544). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2545). *หลักการจัดการศึกษา*. ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปราณี ภัคดีไพบูลย์ผล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปริญ ลักษิตานนท์. (2544). *จิตวิทยาและพฤติกรรมผู้บริโภค*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: Tipping point press.

- ปรีชา คัมภีรปรกรณ์. (2541). แนวคิดการบริหารทรัพยากรการศึกษา. ใน *ประมวลสาระ ชุติวิชา การบริหารทรัพยากรการศึกษา หน่วยที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.*
- ปรียาภรณ์ บุญรักษา. (2548). *การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูป การศึกษาในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. ปริญญาโท ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.*
- ปัญญา แก้วกัญญา; และ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. (2545). *การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้ โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน ประมวลสาระชุดฝึกอบรมผู้บริหาร ของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.*
- ปัญญา คงศรี. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.*
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนรพงษ์. (2848). *ได้ศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในเขตนิคม อุตสาหกรรม. ปริญญาโท วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- ปิยธิดา บุญนาถ. (2549). *สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.*
- ปิยะพงษ์ แก้วภู. (2544). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความพึงพอใจในงานกับสมรรถภาพที่ พึ่งประสงค์ ของครูพลศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (พลศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.*
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2543). *ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.*
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. (2542). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- พนม เกตุมาน. (2550). *การให้คำปรึกษาวัยรุ่น. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2550, จาก <http://www.psychlin.co.th>.*
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พีรวัฒน์ ภูเพชร. (2548). *บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์การ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เพชรสุดา เพชรใส. (2547). *การศึกษาและพัฒนาสมรรถภาพในการให้คำปรึกษาสำหรับครูแนะแนว*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เพราพรรณ เปลี้นภู่. (2542). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.
- โพธิพันธ์ พานิช. (2547). *การศึกษาและพัฒนาความสามารถในการให้คำปรึกษาของบิดามารดา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ภาสกร ศิระพัฒนานนท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงานพยาบาล ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรามธิบดี*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2551). *การสื่อสาร*. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2551, จาก <http://www.riudon.ac.th>.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2541). *การบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา*. กรุงเทพฯ: สมานการพิมพ์.
- ยุดา รักไทย. (2542). *เทคนิคและการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ต.
- รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. (2549). *สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency)*. สืบค้น เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2549, จาก <http://www.training.prd.go.th>.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543ก). *เชาวน์อารมณ์กับการทำงาน .เอกสารประกอบการสอนวิชาการทดสอบทางจิตวิทยาในวงการอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ลดาวัลย์ รุจเศรณี. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย*. ส.ม. (บริหารสาธารณสุข). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณถ แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ระเบียบทอง.
- วศิน อังศุพานิช. (2546). *เทคนิคการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง.

- วัฒน์ มหิพันธ์. (2544). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหาร ชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14. ปัญหาพิเศษ. รศ.ม. (นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*
- วัฒนา วัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: แปะซิฟิค.*
- วันนี ศิรินนท์. (2544). *ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.*
- วิจิตร อวาทกุล. (2542). *เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์.*
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2533). *หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ: กองการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.*
- วินัย แสงแก้ว. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษากับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.*
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กรการ. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.*
- วิรัตน์ เสมารธรรม. (2544). *การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2545). *การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.*
- วิลภรณ์ คำภีระปาวงศ์. (2541). *การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการแก้ปัญหา ทางคณิตศาสตร์ ในรายวิชาคณิตศาสตร์ ค 203 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนแม่ทะประชาสามัคคี จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (หลักสูตรและการสอน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.*
- วีระชัย บุญจูนาค. (2542). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การคำครุสภา. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.*
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *เชาวน์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของ ชีวิต พิมพ์ครั้งที่ 3. เอ็กสเปอร์เน็ท.*
- ศศิวิมล ทองพัว. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลชุมชนเขตการสาธารณสุข 6. วิทยานิพนธ์ สช.ม. (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.*

- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิสัทธิ์พัฒนา.
- ศุภาวดี บุญญวงษ์. (2542). *เทคนิคเบื้องต้นในการให้คำปรึกษา*. สงขลา: ภาควิชาจิตวิทยาและ
การแนะแนว. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สงเคราะห์ ปัสานนท์. (2543). *ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด*. ปรินญาณิพนธ์
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สงวน ช่างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. (2544). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ:
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2546). *ไอซีที
เพื่อการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
สารสนเทศ.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สมคิด บางโม. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมเจตน์ รัตนสุวรรณ. (2545). *ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อ
การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ
เชียงราย. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง. (2547, มกราคม - มีนาคม). E-Leadership ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล,
วิชาการ. 7(1): 55-62.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2540). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมโภชน์ นิลประภา. (2543). *สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิกการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- (2544). *ทฤษฎีองค์กร*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- (2545). *การบริหาร (Management)*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมาน รังสิโยภุชงค์. (2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 18.
กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สวัสดี บ้านเทิงสุข. (2542). *การให้คำปรึกษา*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สากล ฉิมวงศ์. (2547). *การศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี*. ปรินญาณีพันธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2550). *ยุทธศาสตร์ สืบค้นเมื่อ
1 ตุลาคม 2549*, จาก <http://www.bkk2.obec.go.th/book/strategic.html>.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูง เล่มที่ 4 การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คัมปาย อิมเมจจิง.
- (2542). *การประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- (2543). *นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2545). *แนวคิดในการบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครู*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *มาตรฐานตำแหน่ง
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ:
สวัสดิการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. (2545). *กรอบนโยบาย
เทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ พ.ศ. 2544 - 2553 ของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2550). *กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 2*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำราญ พฤษเสถียร. (2543, เมษายน). กองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน.
วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 11(9): 8.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2547, พฤศจิกายน - ธันวาคม). Competency : เครื่องมือการบริหาร
ที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity World*. 9(53): 44.
- สุนทร หัสพันธ์. (2544). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร*. ปรินญาณีพันธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2548, กุมภาพันธ์- เมษายน). การจัดการขีดความสามารถ
(Competency) ของบุคลากร : หัวใจสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย.
วารสารบัณฑิตศึกษา. 2(6): 50-60.

- สุภาพร รอดถนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุเมธ บุญยะมา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ทักษะคิดต่องานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารหน่วยงานชายในธุรกิจประกันชีวิต. ปรินญาณินพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. (2544). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรินทร์ ทองเกลี้ยง. (2543). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2545, มกราคม - เมษายน). องค์การสมัยใหม่ : ตัวแบบ 5 เอส. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 42(2): 67-80.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2541). การสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- (2545). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- โสภณ ผดุงจันทร์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของตำรวจสายตรวจ สังกัดกองกำกับการสายตรวจ. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อภิญา กังสนารักษ์. (2544). รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์การที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อภิรักษ์ วรรณสาธพ. (2545, พฤษภาคม-ธันวาคม). คน : Competency ความท้าทายขององค์การยุคใหม่. *Productivity World*. 7(41): 16-27.
- อรอนงค์ สงเจริญ. (2550). การให้คำปรึกษาสำหรับนักศึกษาฝึกการ. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2550, จาก <http://www.rs.mahidol.ac.th>.

- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547, กรกฎาคม-กันยายน). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เรื่องเก่าที่เราหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 16(64): 57-78.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). *HR FOR NON HR*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อภัสสร ไซยคณา. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. เชียงใหม่: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). *รายงานการวิจัย การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล; และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. (2548ก). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- (2548ข). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- Castetter, William B. (1992). *The Personnel Function in Educational Administration*. New York: Macmillan.
- Cohen, J; & Uphoff, D. (1980). *Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation Rural Development Center*. New York: Cornell University.
- Dubrin, A.J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Gagne, Robert M. (1977). *The Condition of Learning*. 2 nd ed. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Gibson, J.L. (1991). *Organizations: Structure, Processes, Behavior*. 7 th ed. Homewood: Irwin, Inc..
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Halpin, A.W.; & Croft, D.B. (1960). *The Organizational Climate of School*. Chicago: University of Chicago.
- Ireland, Gary Donald. (1994). *Assessing the Importance of Human Resources Management Competencies from Practitioners' Perspectives*. M.Ed., University of Alberta (Canada).
- Ivey, Starla Lynn. (2002). *Workplace Competencies (SCANS) of Job as reported by human resource personnel*. Ed.D., University of Missouri – Columbia.
- Katz, Daniel.; & Robert Kahn L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. 2nd ed. New York: JohnWiley & Son.
- Krulik, Stephen.; & Rays, Robert E. (1980). *Problem Solving in School Mathematics*. The National Council of Teacher of Mathematics.

- Lindner, James R. (2001). *Competency Assessment and Human Resources Management Of Extension County Chairs*. Texas A&M University.
- Mayer, J.D.; & Salovey, P. (1997). "What is Emotional Intelligence," In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence : Educational Implications*. New York: Basic Books.
- McClelland, D.C.; & D.G. Winter. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: The Free Press.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. The United States of America. Scott, Foresman.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organization Psychology*. 3rd ed. Englewood Prentice-Hall.
- Meyers, Lawrence S.; Gamst, Glenn.; & Guarino, A J. (2006) *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. California: Sage Publications Inc.
- Nelson, L. Debra.; Organ, Dennis W.; & Bateman, Thomas S. (1991). *Organization Behavior*. The United States of America: R.R. Donnelley & Sons.
- Newstrom, J.W.; & K. Davis. (2002). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 11th ed. New York: McGraw - Hill , Inc.
- Rickey, L.G.; & Therese, S.C. (1995). *Counseling Theory and Practice*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Salovey, P.; & Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition. And Personality*. New York: Basic Books.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, T.J; & Starratt, R.J. (1988). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Stanton, John Ellsworth, Jr. (1994). *Personnel Management Competencies of Selected Public School Superintendents*. Ed.D., University of South Dakota.
- Swansburg, R. (1996). *Management and Leadership for Nurse Manager*. Boston: Jones and Bartlett Publishes.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
และหนังสือขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. ดร. ชูชาติ ทรัพย์มาก | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร. พิษณุ ตุลสุข | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงาน
บุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. นางสุจิตรา ไชยเชาวน์ | บุคลากร 8ว หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล 1
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบวัดฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2
 2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 7 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศในสถานศึกษา
 - ตอนที่ 5 แบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - ตอนที่ 6 แบบสอบถามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - ตอนที่ 7 แบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
 3. แบบสอบถามนี้ เป็นการสอบถามข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2 โดยแบบสอบถามทั้ง 7 ตอน พิจารณาคะแนน ดังนี้
 - 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
 4. ผู้วิจัยขอรับรองว่า คำตอบของท่านจะไม่ได้รับการเปิดเผยในที่ใดๆ นอกจากนำเสนอในภาพรวมซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อท่านแต่ประการใด
- จึงหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

บุญสืบ เทียมหยิน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียดและกรูณาใส่เครื่องหมาย (✓)

ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ผู้บริหารต้องการทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น					
3	ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์					
4	ผู้บริหารแสดงความพอใจ เมื่องานประสบความสำเร็จ					
5	ผู้บริหารมีความต้องการรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติโดยทันที					
6	ผู้บริหารทำงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่					
7	ผู้บริหารมีความใส่ใจขั้นตอนการทำงานมีการสอบถามหรือให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ					
8	ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารต้องการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียดและกรูณาใส่เครื่องหมาย (✓)

ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ผู้บริหารชี้แจง นโยบายคำสั่ง และ กฎระเบียบ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารสื่อสารให้ข้าราชการครูในสถานศึกษามีความเข้าใจตรงกันได้ดี					
3	ผู้บริหารจัดให้มีบริการข้อมูลข่าวสาร แก่ข้าราชการครูในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารใช้การสื่อสาร เพื่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานได้อย่างดี					
5	ผู้บริหารสื่อสารให้ข้าราชการครูเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารสามารถอธิบาย แนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการทำงานได้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
7	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการครู					
8	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรฝ่ายต่างๆ อย่างทั่วถึง					
9	ผู้บริหาร ใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าใช้วิธีอื่น					
10	ผู้บริหารใช้ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียดและกรณาสีเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้					
2	ผู้บริหาร ไม่แสดงสีหน้าหรือกล่าววาจาที่ไม่เหมาะสมต่อข้าราชการครูในที่สาธารณะ					
3	ผู้บริหารแสดงความรับรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของข้าราชการครู					
4	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
5	ผู้บริหารสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้					
6	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการครูในสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าว และชี้้นำการปฏิบัติงานของข้าราชการครู					
8	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์กับข้าราชการครู ได้เป็นอย่างดี					
9	ผู้บริหาร มีอารมณ์ขัน ทำให้บรรยากาศการทำงานผ่อนคลาย					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียด และกรูณาใส่เครื่องหมาย (✓)

ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	บรรยากาศในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบด้วยความเสมอภาค					
2	ผู้บริหารใช้วิธีการปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎระเบียบเป็นสำคัญ					
3	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ตนเองปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
4	ผู้บริหาร ให้ความสนใจผลการปฏิบัติงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว					
5	ผู้บริหาร ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
6	ผู้บริหารจะใช้เวลาในการทำงานอยู่ในสถานศึกษา มากกว่าออกไปปฏิบัติงานภายนอก					
7	ผู้บริหารจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับข้าราชการครู					
8	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาเอาใจ ความรู้สึกของข้าราชการครูในการทำงาน					
9	ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม ที่สถานศึกษาจัดให้มีขึ้น					
10	ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใยข้าราชการครู					
11	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของข้าราชการครู					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียด และกรูณาใส่เครื่องหมาย (✓)

ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมข้าราชการครู อย่างเหมาะสม					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการครู ชักถามข้อสงสัยได้ตลอดเวลา					
3	ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นข้าราชการครูก่อนตัดสินใจกำหนดนโยบาย					
4	ผู้บริหารให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างทั่วถึง					

ข้อที่	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของข้าราชการครู ในการแก้ปัญหา					
6	ข้าราชการครูในสถานศึกษารู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน					
7	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจ ในโครงการที่ข้าราชการครูรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
8	การจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
9	ข้าราชการครুরู้สึกมีส่วนร่วมรับรู้ในผลสำเร็จของสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของข้าราชการครู					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อคำถามทุกข้อโดยละเอียด และกรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	สถานศึกษา มีโปรแกรมในการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการครู					
2	ข้าราชการครูได้รับการสนับสนุน ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยี					
3	สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการวางแผนกำหนดนโยบายการดำเนินงาน					
4	สถานศึกษามีระบบจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับประวัติการทำงานและผลงานของข้าราชการครู					
5	สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารงานของสถานศึกษา					
6	สถานศึกษาได้ติดตั้งระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					
7	ข้าราชการครูสามารถค้นหาความรู้ จากระบบสารสนเทศของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
8	สถานศึกษาทำการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเป็นระยะ					
9	สถานศึกษาจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ระหว่างสถานศึกษา กับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา					

ตอนที่ 7 แบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาข้อความทุกข้อโดยละเอียด และกรุณาใส่เครื่องหมาย (✓)

ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1	<u>ด้านการสรรหา</u> ผู้บริหารมีการวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครู เพื่อประกอบในการ สรรหา					
2	ผู้บริหารจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารบรรจุข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ตรงตามสาขาวิชาที่สถานศึกษาต้องการ					
4	ผู้บริหารกำหนดวิธีการสรรหาครูอัตราจ้างพนักงานราชการ					
5	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์รับสมัครครูอัตราจ้างพนักงานราชการ					
6	ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของครูอัตราจ้าง พนักงานราชการไว้อย่าง ชัดเจน					
7	ผู้บริหารให้ข้าราชการครูในหมวดวิชากำหนดความต้องการในการสรร หาข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง					
8	<u>ด้านการจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่</u> ผู้บริหารจัดให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานตามความถนัดและความชำนาญ					
9	ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครู แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน					
10	ผู้บริหาร วิเคราะห์คุณสมบัติของข้าราชการครูก่อนที่จะ มอบหมายงาน					
11	ผู้บริหาร ได้ชี้แจง นโยบาย เป้าหมาย แนวทาง การทำงานให้ ข้าราชการครูก่อนการทำงาน					
12	ผู้บริหารสั่งงานให้ข้าราชการครูทำงาน ตามความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละคน					
13	ผู้บริหารมีการปฐมนิเทศข้าราชการครูให้เข้าใจภาระหน้าที่ก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารวิเคราะห์งาน เพื่อสรรหาข้าราชการครูที่เหมาะสมในการ มอบหมายงาน					
15	<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u> ผู้บริหาร กำหนดทิศทางความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครู					
16	ผู้บริหารกำหนดแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของ สถานศึกษา					
17	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาข้าราชการครู					

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสศึกษาต่อหรือเข้ารับการศึกษา					
19	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนา					
20	ผู้บริหารให้คำปรึกษาในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู					
21	ผู้บริหารจัดผู้เข้าอบรมให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและหน้าที่					
22	<u>ด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ</u> ผู้บริหารแจ้งสิทธิหน้าที่ ในการทำงานและผลประโยชน์อันพึงได้ ให้ข้าราชการครูทราบ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน					
23	ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทเป็นแบบอย่างในการทำงานทำให้ครู เกิดความรู้สึกอยากทำตาม					
24	ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่ประพฤติดี หรือมีผลงานเป็นที่ปรากฏ					
25	ผู้บริหารทำให้ข้าราชการครูรู้สึก มีความสุขในการทำงานใน สถานศึกษา					
26	ผู้บริหารทำให้ข้าราชการครูกระตือรือร้น และใส่ใจในการทำงานมากขึ้น					
27	ผู้บริหาร ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจในการทำงานมากกว่าการใช้อำนาจลงโทษ					
29	<u>ด้านการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการทำงาน</u> ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน					
30	ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเองพร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ ข้าราชการครู					
31	ผู้บริหารสามารถแนะนำแนวทางการทำงานและแก้ปัญหาในการทำงาน แก่ข้าราชการครูได้อย่างดี					
32	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่ข้าราชการครูสามารถนำไปแก้ปัญหาการ ทำงานได้					
33	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูเข้าพบได้ตลอดเวลา					
34	ผู้บริหาร จัดทำคู่มือ ต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู					
35	ผู้บริหารจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน					

ภาคผนวก ค**ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	
1. ผู้บริหารต้องการทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง	0.82
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	0.81
3. ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	0.77
4. ผู้บริหารแสดงความพอใจ เมื่องานประสบความสำเร็จ	0.65
5. ผู้บริหารมีความต้องการรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติโดยทันที	0.63
6. ผู้บริหารทำงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่	0.69
7. ผู้บริหารมีความใส่ใจขั้นตอนการทำงานมีการสอบถามหรือให้รายงานผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ	0.71
8. ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	0.73
9. ผู้บริหารต้องการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	0.73
รวมค่าความเชื่อมั่นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	0.92
การสื่อสาร	
1. ผู้บริหารชี้แจง นโยบายคำสั่ง และ กฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.72
2. ผู้บริหารสื่อสารให้ข้าราชการครูในสถานศึกษามีความเข้าใจตรงกันได้ดี	0.75
3. ผู้บริหารจัดให้มีบริการข้อมูลข่าวสาร แก่ข้าราชการครูในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	0.73
4. ผู้บริหารใช้การสื่อสาร เพื่อให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงานได้อย่างดี	0.79
5. ผู้บริหารสื่อสารให้ข้าราชการครูเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	0.78
6. ผู้บริหารสามารถอธิบาย แนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการทำงานได้อย่างชัดเจน	0.76
7. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	0.74
8. ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อย่างทั่วถึง	0.74
9. ผู้บริหาร ใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าใช้วิธีอื่น	0.40
10. ผู้บริหารใช้ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม	0.73
รวมค่าความเชื่อมั่นการสื่อสาร	0.92

ตาราง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร ความฉลาดทาง
อารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
ความฉลาดทางอารมณ์	
1. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้	0.76
2. ผู้บริหาร ไม่แสดงสีหน้าหรือกล่าววาจาที่ไม่เหมาะสมต่อข้าราชการ ครูในที่สาธารณะ	0.64
3. ผู้บริหารแสดงความรับรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของข้าราชการครู	0.82
4. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	0.77
5. ผู้บริหารสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้	0.77
6. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการครูในสถานศึกษา	0.79
7. ผู้บริหารสามารถโน้มน้าว และชี้้นำการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	0.76
8. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์กับข้าราชการครู ได้เป็นอย่างดี	0.76
9. ผู้บริหาร มีอารมณ์ขัน ทำให้บรรยากาศการทำงานผ่อนคลาย	0.71
รวมค่าความเชื่อมั่นความฉลาดทางอารมณ์	0.93

ตาราง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบ
มีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ ของสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
บรรยากาศในสถานศึกษา	
1. ผู้บริหารใช้กฎระเบียบด้วยความเสมอภาค	0.73
2. ผู้บริหารใช้วิธีการปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎระเบียบเป็นสำคัญ	0.59
3. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ตนเองปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด	0.68
4. ผู้บริหารให้ความสนใจผลการปฏิบัติงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว	0.72
5. ผู้บริหาร ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	0.75
6. ผู้บริหารจะใช้เวลาในการทำงานอยู่ในสถานศึกษา มากกว่าออกไปปฏิบัติงานภายนอก	0.67
7. ผู้บริหารจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับข้าราชการครู	0.51
8. ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาเอาใจใส่ ความรู้สึกของข้าราชการครูในการทำงาน	0.80
9. ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม ที่สถานศึกษาจัดให้มีขึ้น	0.63
10. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย ข้าราชการครู	0.79
11. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของข้าราชการครู	0.55
รวมค่าความเชื่อมั่นบรรยากาศในสถานศึกษา	0.91

ตาราง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม บรรยากาศในสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ ของสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	
1. สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมข้าราชการครู อย่างเหมาะสม	0.64
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการครู ชักถามข้อสงสัยได้ตลอดเวลา	0.69
3. ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นข้าราชการครูก่อนตัดสินใจกำหนดนโยบาย	0.65
4. ผู้บริหารให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างทั่วถึง	0.77
5. ผู้บริหารใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของข้าราชการครูในการแก้ปัญหา	0.77
6. ข้าราชการครูในสถานศึกษารู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน	0.77
7. ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจ ในโครงการที่ข้าราชการครูรับผิดชอบอย่างเต็มที่	0.74
8. การจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.77
9. ข้าราชการครูรู้สึกมีส่วนร่วมรับรู้ในผลสำเร็จของสถานศึกษา	0.72
10. ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของข้าราชการครู	0.77
รวมค่าความเชื่อมั่นการบริหารแบบมีส่วนร่วม	0.93
เทคโนโลยีสารสนเทศ	
1. สถานศึกษา มีโปรแกรมในการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	0.76
2. ข้าราชการครูได้รับการสนับสนุน ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยี	0.74
3. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการวางแผนกำหนดนโยบายการดำเนินงาน	0.81
4. สถานศึกษามีระบบจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับประวัติการทำงานและผลงานของข้าราชการครู	0.71
5. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารงานของสถานศึกษา	0.78
6. สถานศึกษาได้ติดตั้งระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	0.73
7. ข้าราชการครูสามารถค้นหาความรู้ จากระบบสารสนเทศของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	0.79
8. สถานศึกษาทำการการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเป็นระยะ	0.75
9. สถานศึกษาจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา	0.71
รวมค่าความเชื่อมั่นเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.93

ตาราง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคล

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
การสรรหาบุคลากร	
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครูเพื่อประกอบในการสรรหา	0.75
2. ผู้บริหารจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา	0.76
3. ผู้บริหารบรรจุข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้างตรงตามสาขาวิชาที่สถานศึกษาต้องการ	0.74
4. ผู้บริหารกำหนดวิธีการสรรหาครูอัตราจ้างพนักงานราชการ	0.77
5. ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์รับสมัครครูอัตราจ้างพนักงานราชการ	0.67
6. ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของครูอัตราจ้าง พนักงานราชการไว้อย่างชัดเจน	0.75
7. ผู้บริหารให้ข้าราชการครูในหมวดวิชากำหนดความต้องการในการสรรหาข้าราชการครูพนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง	0.57
รวมค่าความเชื่อมั่นการสรรหาบุคลากร	0.90
การจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่	
8. ผู้บริหารจัดให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานตามความถนัดและความชำนาญ	0.75
9. ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครูแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน	0.72
10. ผู้บริหาร วิเคราะห์คุณสมบัติของข้าราชการครูก่อนที่จะมอบหมายงาน	0.82
11. ผู้บริหารได้ชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย แนวทางการทำงานให้ข้าราชการครูก่อนการทำงาน	0.77
12. ผู้บริหารสั่งงานให้ข้าราชการครูทำงาน ตามความถนัดและประสบการณ์ของแต่ละคน	0.82
13. ผู้บริหารมีการปฐมนิเทศข้าราชการครูให้เข้าใจภาระหน้าที่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	0.67
14. ผู้บริหารวิเคราะห์งาน เพื่อสรรหาข้าราชการครูที่เหมาะสมในการมอบหมายงาน	0.73
ค่าความเชื่อการจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่	0.92
การพัฒนาบุคลากร	
15. ผู้บริหาร กำหนดทิศทางการพัฒนาข้าราชการครู	0.76
16. ผู้บริหารกำหนดแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของสถานศึกษา	0.75
17. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาข้าราชการครู	0.80
18. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสศึกษาต่อหรือ เข้ารับการฝึกอบรม	0.79
19. ผู้บริหารจัด ให้มีการประเมินผล ข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนา	0.75
20. ผู้บริหารให้คำปรึกษาในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู	0.77
21. ผู้บริหารจัดผู้เข้าอบรมให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ หน้าที่	0.71
รวมค่าความเชื่อมั่นการพัฒนาบุคลากร	0.92

ตาราง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคล (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าอำนาจจำแนก
การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	
22. ผู้บริหารแจ้งสิทธิหน้าที่ ในการทำงานและผลประโยชน์อันพึงได้ให้ข้าราชการครูทราบ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	0.71
23. ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทเป็นแบบอย่างในการทำงานทำให้ครูเกิดความรู้สึกอยากทำตาม	0.79
24. ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่ประพฤติดีหรือมีผลงานเป็นที่ปรากฏ	0.83
25. ผู้บริหารทำให้ข้าราชการครูรู้สึก มีความสุขในการทำงานในสถานศึกษา	0.84
26. ผู้บริหารทำให้ข้าราชการครูกระตือรือร้น และใส่ใจในการทำงานมากขึ้น	0.87
27. ผู้บริหาร ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน	0.78
28. ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจในการทำงานมากกว่าการใช้อำนาจลงโทษ	0.75
รวมค่าความเชื่อมั่นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	0.93
การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน	
29. ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน	0.76
30. ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเองพร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการครู	0.79
31. ผู้บริหารสามารถแนะนำแนวทางการทำงานและแก้ปัญหาในการทำงานแก่ข้าราชการครูได้อย่างดี	0.81
32. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่ข้าราชการครูสามารถนำไปแก้ปัญหาการทำงานได้	0.82
33. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูเข้าพบได้ตลอดเวลา	0.68
34. ผู้บริหาร จัดทำคู่มือ ต่างๆ ในการทำงานให้แก่ข้าราชการครู	0.72
35. ผู้บริหารจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน	0.63
รวมค่าความเชื่อมั่นการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน	0.91
รวมค่าความเชื่อมั่นสมรรถนะการบริหารงานบุคคล	0.98

ภาคผนวก ง

ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถาม

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร
ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์			
1. ผู้บริหารต้องการทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพด้วยมาตรฐานสูง	4.01	0.85	มาก
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	3.98	0.78	มาก
3. ผู้บริหารหาวิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	3.91	0.85	มาก
4. ผู้บริหารแสดงความพอใจ เมื่องานประสบความสำเร็จ	4.20	0.78	มาก
5. ผู้บริหารมีความต้องการรับรู้ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติโดยทันที	3.97	0.71	มาก
6. ผู้บริหารทำงานอย่างอิสระภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่	3.89	0.76	มาก
7. ผู้บริหารมีความใส่ใจขั้นตอนการทำงานมีการสอบถามหรือให้ รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ	3.91	0.79	มาก
8. ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.05	0.77	มาก
9. ผู้บริหารต้องการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.21	0.78	มาก
รวมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.02	0.62	มาก
การสื่อสาร			
1. ผู้บริหารชี้แจง นโยบายคำสั่ง และ กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	3.99	0.77	มาก
2. ผู้บริหารสื่อสารให้ข้าราชการครูในสถานศึกษามีความเข้าใจตรงกัน ได้ดี	3.93	0.79	มาก
3. ผู้บริหารจัดให้มีบริการข้อมูลข่าวสาร แก่ข้าราชการครูใน สถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.85	0.74	มาก
4. ผู้บริหารใช้การสื่อสาร เพื่อให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการ ทำงานได้อย่างดี	3.81	0.75	มาก
5. ผู้บริหารสื่อสารให้ข้าราชการครูเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการจัด กิจกรรมของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.97	0.73	มาก
6. ผู้บริหารสามารถอธิบาย แนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอน การทำงานได้อย่างชัดเจน	3.90	0.72	มาก
7. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู	3.78	0.84	มาก
8. ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรฝ่ายต่างๆ อย่างทั่วถึง	3.70	0.79	มาก
9. ผู้บริหาร ใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าใช้วิธีอื่น	3.63	0.75	มาก
10. ผู้บริหารใช้ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม	3.72	0.70	มาก
รวมการสื่อสาร	3.83	0.59	มาก

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การสื่อสาร
ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ความฉลาดทางอารมณ์			
1. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้	3.88	0.82	มาก
2. ผู้บริหาร ไม่แสดงสีหน้าหรือกล่าววาจาที่ไม่เหมาะสมต่อข้าราชการครูในที่สาธารณะ	3.84	0.88	มาก
3. ผู้บริหารแสดงความรับรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของข้าราชการครู	3.78	0.80	มาก
4. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.83	0.84	มาก
5. ผู้บริหารสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ได้	3.92	0.78	มาก
6. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการครูในสถานศึกษา	3.94	0.85	มาก
7. ผู้บริหารสามารถโน้มน้าว และชี้้นำการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	3.81	0.68	มาก
8. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์กับข้าราชการครูได้เป็นอย่างดี	3.74	0.80	มาก
9. ผู้บริหาร มีอารมณ์ขัน ทำให้บรรยากาศการทำงานผ่อนคลาย	3.81	0.84	มาก
รวมความฉลาดทางอารมณ์	3.84	0.66	มาก

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถามการ บรรยากาศในสถานศึกษา
การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ ของสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
บรรยากาศในสถานศึกษา			
1. ผู้บริหารใช้กฎระเบียบด้วยความเสมอภาค	3.72	0.77	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีการปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎระเบียบเป็นสำคัญ	3.77	0.77	มาก
3. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ตนเองปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.79	0.75	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสนใจผลการปฏิบัติงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว	3.79	0.81	มาก
5. ผู้บริหาร ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	3.95	0.78	มาก
6. ผู้บริหารจะใช้เวลาในการทำงานอยู่ในสถานศึกษา มากกว่าออกไปปฏิบัติงานภายนอก	3.81	0.88	มาก
7. ผู้บริหารจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับข้าราชการครู	3.62	0.78	มาก
8. ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาเอาใจใส่ ความรู้สึกของข้าราชการครูในการทำงาน	3.81	0.82	มาก
9. ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม ที่สถานศึกษาจัดให้มีขึ้น	4.06	0.69	มาก
10. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย ข้าราชการครู	3.95	0.79	มาก
11. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของข้าราชการครู	3.52	0.81	มาก
รวมบรรยากาศในสถานศึกษา	3.80	0.58	มาก

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามการ บรรยายาศในสถานศึกษา
การบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ ของสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
การบริหารแบบมีส่วนร่วม			
1. สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมข้าราชการครู อย่างเหมาะสม	3.97	0.75	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการครู ชักถามข้อสงสัยได้ตลอดเวลา	3.75	0.81	มาก
3. ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นข้าราชการครูก่อนตัดสินใจกำหนดนโยบาย	3.58	0.82	มาก
4. ผู้บริหารให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างทั่วถึง	3.86	0.78	มาก
5. ผู้บริหารใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของข้าราชการครู ในการแก้ปัญหา	3.79	0.78	มาก
6. ข้าราชการครูในสถานศึกษารู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.78	0.76	มาก
7. ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจ ในโครงการที่ข้าราชการครู รับผิดชอบอย่างเต็มที่	3.84	0.70	มาก
8. การจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.81	0.72	มาก
9. ข้าราชการครูรู้สึกมีส่วนร่วมรับรู้ในผลสำเร็จของสถานศึกษา	3.90	0.69	มาก
10. ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของข้าราชการครู	3.80	0.74	มาก
รวมการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.81	0.60	มาก
เทคโนโลยีสารสนเทศ			
1. สถานศึกษา มีโปรแกรมในการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	3.64	0.73	มาก
2. ข้าราชการครูได้รับการสนับสนุน ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยี	3.72	0.76	มาก
3. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการวางแผนกำหนดนโยบายการดำเนินงาน	3.72	0.70	มาก
4. สถานศึกษามีระบบจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับประวัติการทำงานและผลงานของข้าราชการครู	3.73	0.73	มาก
5. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารงานของสถานศึกษา	3.68	0.72	มาก
6. สถานศึกษาได้ติดตั้งระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.93	0.76	มาก
7. ข้าราชการครูสามารถค้นหาความรู้ จากระบบสารสนเทศของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	3.74	0.82	มาก
8. สถานศึกษาทำการการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเป็นระยะ	3.68	0.76	มาก
9. สถานศึกษาจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา	3.77	0.79	มาก
รวมเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.74	0.61	มาก

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
การสรรหาบุคลากร			
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการครูเพื่อประกอบในการสรรหา	3.80	0.71	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา	3.94	0.71	มาก
3. ผู้บริหารบรรจุข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ตรงตามสาขาวิชาที่สถานศึกษาต้องการ	3.93	0.78	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดวิธีการสรรหาครูอัตราจ้างพนักงานราชการ	3.80	0.72	มาก
5. ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์รับสมัครครูอัตราจ้างพนักงานราชการ	3.83	0.68	มาก
6. ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของครูอัตราจ้าง พนักงานราชการไว้ อย่างชัดเจน	3.90	0.68	มาก
7. ผู้บริหารให้ข้าราชการครูในหมวดวิชากำหนดความต้องการในการสรรหาข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง	3.88	0.72	มาก
รวมการสรรหาบุคลากร	3.87	0.57	มาก
การจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่			
8. ผู้บริหารจัดให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานตามความถนัดและความชำนาญ	3.98	0.74	มาก
9. ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครูแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน	3.93	0.70	มาก
10. ผู้บริหาร วิเคราะห์คุณสมบัติของข้าราชการครูก่อนที่จะมอบหมายงาน	3.80	0.73	มาก
11. ผู้บริหาร ได้ชี้แจง นโยบาย เป้าหมาย แนวทาง การทำงาน ให้ข้าราชการครูก่อนการทำงาน	3.97	0.71	มาก
12. ผู้บริหารสั่งงานให้ข้าราชการครูทำงาน ตามความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละคน	3.87	0.73	มาก
13. ผู้บริหารมีการปฐมนิเทศข้าราชการครูให้เข้าใจภาระหน้าที่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	3.75	0.71	มาก
14. ผู้บริหารวิเคราะห์งาน เพื่อสรรหาข้าราชการครูที่เหมาะสมในการมอบหมายงาน	3.76	0.70	มาก
รวมการจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่	3.87	0.59	มาก

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
การพัฒนาบุคคลากร			
15. ผู้บริหาร กำหนดทิศทางความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครู	3.89	0.72	มาก
16. ผู้บริหารกำหนดแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนา ของสถานศึกษา	3.88	0.70	มาก
17. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาข้าราชการครู	3.90	0.70	มาก
18. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสศึกษาต่อหรือ เข้ารับการฝึกอบรม	3.87	0.72	มาก
19. ผู้บริหารจัด ให้มีการประเมินผล ข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนา	3.82	0.69	มาก
20. ผู้บริหารให้คำปรึกษาในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู	3.74	0.74	มาก
21. ผู้บริหารจัดผู้เข้าอบรมให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ หน้าที่	3.88	0.71	มาก
รวมการพัฒนาบุคคลากร	3.86	0.59	มาก
การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ			
22. ผู้บริหารแจ้งสิทธิหน้าที่ ในการทำงานและผลประโยชน์อันพึงได้ให้ ข้าราชการครูทราบ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	3.87	0.87	มาก
23. ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทเป็นแบบอย่างในการทำงานทำให้ครู เกิดความรู้สึกอยากทำตาม	3.86	0.86	มาก
24. ผู้บริหารยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่ประพฤติดีหรือมีผลงาน เป็นที่ปรากฏ	3.95	0.95	มาก
25. ผู้บริหารทำให้ข้าราชการครูรู้สึก มีความสุขในการทำงานใน สถานศึกษา	3.79	0.80	มาก
26. ผู้บริหารทำให้ข้าราชการครูกระตือรือร้น และใส่ใจในการทำงาน มากขึ้น	3.77	0.77	มาก
27. ผู้บริหาร ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน	3.91	0.79	มาก
28. ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจในการทำงานมากกว่าการใช้อำนาจลงโทษ	3.92	0.75	มาก
รวมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	3.87	0.66	มาก

ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน			
29. ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน	3.85	0.73	มาก
30. ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเองพร้อมรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการครู	3.86	0.76	มาก
31. ผู้บริหารสามารถแนะนำแนวทางการทำงานและแก้ปัญหาในการทำงานแก่ข้าราชการครูได้อย่างดี	3.81	0.73	มาก
32. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่ข้าราชการครูสามารถนำไปแก้ปัญหาการทำงานได้	3.83	0.72	มาก
33. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูเข้าพบได้ตลอดเวลา	3.90	0.84	มาก
34. ผู้บริหาร จัดทำคู่มือ ต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู	3.80	0.75	มาก
35. ผู้บริหารจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน	3.93	0.73	มาก
รวมการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน	3.86	0.62	มาก
รวมสมรรถนะการบริหารงานบุคคล	3.87	0.55	มาก

ภาคผนวก จ
จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและโรงเรียน

ลำดับที่	โรงเรียน	จำนวน (n=344)	ร้อยละ
1	รัตนโกสินทร์สมโภช บางเขน	8	2.32
2	บางกะปิ	14	4.07
3	สตรีศรีนครินทร์บ่อเปี้ยว	9	2.62
4	มัธยมวัดหนองจอก	10	2.91
5	เทพลีลา	8	2.32
6	ศรีนครินทร์บ่อเปี้ยว	12	3.49
7	พรตพิทยพยัต	10	2.91
8	เทพศิรินทร์ร่มเกล้า	10	2.91
9	รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง	10	2.91
10	นวมินทรราชูทิศ กรุงเทพมหานคร	11	3.2
11	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒	16	4.65
12	บางกะปิสุขุมวิทอนุบาล	7	2.03
13	หอวัง	18	5.23
14	สารวิทยา	14	4.07
15	ราชดำริ	10	2.91
16	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	19	5.52
17	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	13	3.78
18	สีกัน (วัฒนาอนุบาล)	10	2.91
19	ลาดปลาเค้าพิทยาคม	11	3.20
20	สตรีวิทยา ๒	22	6.39
21	ราชวินิตบางเขน	12	3.49
22	ฤทธิยะวรรณาลัย	17	4.94
23	ศรีพสุธา	10	2.91
24	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	13	3.78
25	นวมินทรราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษา	11	3.20
26	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	18	5.23
27	นวมินทรราชูทิศ บดินทรเดชา	13	3.78
28	นวมินทรราชูทิศ สตรีวิทยา ๒	8	2.32
	รวม	344	100.00

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายบุญสืบ เทียมหยิน
วันเดือนปีเกิด	14 มิถุนายน 2507
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 502/4 ซอยสุขุมวิท 50 ถนนสุขุมวิท แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10260
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (อิเล็กทรอนิกส์) จาก เทคโนโลยีกรุงเทพ
พ.ศ. 2530	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2553	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ