

การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

นางศิริวดี วิวิธคุณากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2564

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



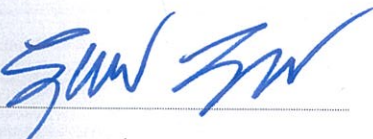
ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางศิริวดี วิวิธคุณากร แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริมสิทธิประเสริฐ)




(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนมาภูมิ)

กรรมการ

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... 27 ส.ค. 2564

ชื่อเรื่อง : การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ผู้วิจัย : นางศิริวดี วิวิธคุณากร
ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์
รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ
ปีการศึกษา : 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เพื่อศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ แหล่งข้อมูลการวิจัย (4.1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 12,956 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบเกณฑ์ตามตารางเครซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน (4.2) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ได้แก่ แบบสอบถามและแบบบันทึกการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวม ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ปัจจัยนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก (2) ระดับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ (X5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11) ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2) ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8) ปัจจัย

ด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12) ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท (X1) ตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 51.90 ($R^2 = .519$, $F = 66.180$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (5) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย (5.1) หลักการพัฒนากการส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการ ได้แก่ การค้นคว้าวิจัยในการพัฒนา การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนา การขับเคลื่อนโครงการพัฒนา การติดตามผลและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร (5.2) แนวทางของการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน (5.3) นโยบายการพัฒนาเร่งด่วน ได้แก่ การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร การจัดการอุปสรรคของการดำเนินงานและการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร

คำสำคัญ ; การพัฒนา; สมรรถนะ; วิชาการ; อาจารย์



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Developing Professional Academic Competencies Of Lectures' Rajabhat University

Author : Mrs. Sirivadee Wiwithkhunakorn

Degree : Doctor of Philosophy in Public Administration (Public Administration)
Rajabhat Maha Sarakham University

Advisors: Associate Professor Dr. Phakdee Phosing
Associate Professor Dr. Sanya Kenaphoom

Year : 2021

ABSTRACTS

The objectives of this research were to (1) study opinions on factors affecting academic competence of Rajabhat university lecturers (2) to study academic competence of Rajabhat university professors (3) to study the relationship of factors affecting (4) To study the guidelines for the development of academic competence of Rajabhat university lecturers. Research Resources (4.1) The population and the sample group consisted of 12,956 professors of Rajabhat University. The sample size was determined by comparing the criteria according to the Crazy and Morgan tables. A total of 375 people were sampled. (4.2) The target group were 10 experts, academicians and experts. The tools used for the collection were questionnaires and interview records.

Results of research were as follows. (1) Factors affecting the academic competence of Rajabhat University lecturers, overall, in all 3 aspects, were at a high level When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average was the achievement motivation factor. At the high level and with the lowest mean, the policy and management factors were at a high level. (2) The level of academic competence of Rajabhat University lecturers The overall picture in 4 aspects is at a high level. When considering each aspect, it was found that The side with the highest average was learning management at a high level And the aspect with the lowest average was the aspect of nourishment, art and culture, at a high level. (3) The analysis of the relationship between the factors found that the occupational expectations factor It was most correlated with the academic performance of teachers in Rajabhat University. The statistical significance was at the .01 level, followed by the relationship with supervisors and colleagues.

In addition, all variables were statistically correlated with the academic performance of teachers in Rajabhat University at the .01 level. (4) Factors affecting the academic performance of teachers in Rajabhat University significantly, in order as follows: Occupational expectations factor (X5) Relationship with supervisors and coworkers (X11) Knowledge development factor (X2) Morale factor in performance (X8 Work security factor (X12) Role perception factor (X1) This variable could explain the academic performance of teachers in Rajabhat University for 51.90% ($R^2 = .519$, $F = 66.180$). statistically significant at the .01 level. (5) Guidelines for the development of academic competences of Rajabhat University professors consist of: (5.1) Principles for developing academic competency promotion, i.e. searching for the need for development; development strategic planning driving development projects Monitoring and evaluation of human resource development projects (5.2) The approach of competency development is self-development. Training and study visits, further education, management operational process Performance appraisal (5.3) Urgent development policy, namely the formulation of personnel development plans. Managing operational barriers and driving personnel development.

Keyword ; Development; Capacity; Academic; Professor



Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุน และแนะนำ เป็นอย่างดี จากรองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริมประสิทธิ์ประเสริฐ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาศ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบเครื่องมือ ในการวิจัยให้มีความถูกต้อง ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาในการเข้าร่วมประชุมวิพากษ์ ตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัย เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและบุคลากรสายวิชาการ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้รูปแบบจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัย ขอมอบเป็นคุณูปการเพื่อบูชา พระคุณบิดา-มารดา บุพการี ผู้ให้กำเนิดที่ได้ให้ชีวิต ให้สติปัญญาและให้ความเข้มแข็งทั้งกายและใจ เป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ที่ทำให้ผู้วิจัยก้าวผ่านอุปสรรคทั้งปวง จนกระทั่งสามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้ทุกประการ รวมถึงคณาจารย์และผู้มีพระคุณทั้งปวงที่มีส่วน สำคัญในการวางรากฐานการศึกษาแก่ผู้วิจัย

นางศิริวดี วิวิธคุณากร



สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	12
2.1 บทบาทและภารกิจของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	23
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	49
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	148
2.5 หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	184
2.6 บริบททั่วไป	189
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	198
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	213
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	215
ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะทางวิชาการและปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทยาลัยราชภัฏ	215
ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	221

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	223
ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะทางวิชาการและปัจจัยส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 223	223
ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 258	258
ระยะที่ 3 การประเมินยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 264	264
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	268
5.1 สรุป	269
5.2 อภิปรายผล	272
5.3 ข้อเสนอแนะ	297
บรรณานุกรม	300
ภาคผนวก	328
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	329
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	353
ภาคผนวก ค ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	356
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการทำวิจัย	368
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์	371
การเผยแพร่ผลงานวิจัย	377
ประวัติผู้วิจัย	378



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) 129
2.2	บรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate) 130
3.1	ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 218
3.2	ค่าระดับของความสัมพันธ์ 220
4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 224
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวม 230
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 231
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 233
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนเกี่ยวกับปัจจัยนโยบายและการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 236
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการในความเป็นปกติใหม่ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน 242
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการเรียนรู้ 243
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิจัย 245
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ 246
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 248
4.11	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 250
4.12	การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว 253

ตารางที่	หน้า
4.13 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยแสดงแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	255
4.14 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	265
ค.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	357



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	โครงสร้างระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน 116
2.2	ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom 146
2.3	โมเดลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร 159
2.4	กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร 168
2.5	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 176
2.6	ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร 177
2.7	กรอบแนวคิดการวิจัย 214
4.1	รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 256
4.2	โมเดลรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 257
4.3	ตัวร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ก่อนที่จะไปทำการประเมินยืนยันรูปแบบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 264
4.4	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 267
ง.1	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 369
ง.2	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 369
ง.3	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 370
ง.4	ภาพบรรยากาศการตอบสอบถามโดยใช้ Google Form เรื่องการพัฒนาสมรรถนะ ทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 370



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

UNESCO (2006, p. 15) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญว่าด้วยการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 3 แนวคิด คือ การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเริ่มต้นด้วย “การศึกษา” การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งมิใช่เป็นเพียงทางเลือกการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นภารกิจของทุกคน ซึ่งการพัฒนาโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการ โดยเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับโดยมุ่งเน้นที่ตัวครู คณาจารย์เป็นด้านหลัก เพื่อเป็นกลไกการพัฒนา ผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ดังนั้นสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงมีความสำคัญมากเพราะเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เป็นคนดี คนเก่ง เพราะฉะนั้นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีหลักการ มีอุดมการณ์ มีใจรักในการสอนใฝ่หาความรู้ สร้างความรู้จากความเป็นจริงถ้าบุคลากรขาดการพัฒนาตนเองก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาผู้เรียนไปสู่ จุดมุ่งหมายได้เลยสิ่งที่จะทำให้ทราบว่าบุคลากร เหล่านั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างหนึ่งที่สามารถตรวจสอบได้ คือ สมรรถนะสมรรถนะเป็นความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ ของบุคคลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580) และเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการศึกษา ซึ่งแนวคิด การพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ (McClelland, 1973)

พบว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า ซึ่งสมรรถนะ มีความหมายรวมถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์การ สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ นอกจากนี้ (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992) กล่าวถึง สมรรถนะ ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ (Spencer and Spencer, 1993) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะ ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงาน ที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมหากต้องการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การได้รับการพัฒนาความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและควบคุมตน ทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การรับรู้บทบาท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม

เงินเดือนและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นในตนเอง บรรยากาศขององค์การความมั่นคงในการทำงาน และความคาดหวังในอนาคต ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัย (มัลลิกา, 2558, น. 112) สถาบันราชภัฏมิพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาในรูปวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ในรูปของมหาวิทยาลัยและสถาบัน โดยมีการปรับทิศทางจากการมุ่งประโยชน์ต่อชนบทและท้องถิ่นไปสู่การมุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบสมบูรณ์ขึ้นและมุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ปรับ เพิ่มบทบาทจากภารกิจการผลิตครูเพียงภารกิจเดียวไปสู่ภารกิจหลักเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งผนวกภารกิจที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน คือ การส่งเสริมวิद्यฐานะครู และการปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพ ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรอื่น เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น (กระทรวงการอุดมศึกษา, 2561, น. 6) ความสำคัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยต่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น อาจารย์เป็นผู้ขับเคลื่อนหลักที่สำคัญในกระบวนการสร้างบัณฑิตให้มีลักษณะพึงประสงค์ตามที่หลักสูตร ภาควิชา คณะวิชา และมหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน เพราะเป็นบุคคลที่จะทำให้จุดหมาย หลักการ โครงสร้างของหลักสูตร หรือจุดมุ่งหมายของการศึกษาซึ่งเป็นนามธรรมเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ คุณภาพของอาจารย์ผู้สอนและการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีความรู้ ความชำนาญเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาสภาพปัญหาของผู้วิจัย ในช่วงที่ผ่านมาของการปฏิบัติงานและสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะยังเป็นเรื่องที่ต้องการพัฒนาค่อนข้างมากมีปัญหาและอุปสรรค อาทิเช่น ในเรื่องของเวลาอันเนื่องมาจากภารกิจที่ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองหรือเข้ารับการพัฒนาเท่าที่ควร รวมถึงไม่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เกี่ยวกับการรับรู้บทบาทและความเชื่อมั่นในตัวเองหรือไม่มีปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรโดยเฉพาะในเรื่องความคาดหวังในอนาคต จึงส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานและด้านปัจจัยนโยบายและการบริหารในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการทำงาน อาทิเช่น ความมั่นคงในการทำงาน การทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารใช้วิธีการบริหารงานที่ไม่เท่าเทียมกันหรือบริหารงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบและความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ยังมีการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก เป็นต้น การเสริมสร้าง

ขีดความสามารถและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดช่องว่างการพัฒนา ดังนั้นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้ทวีบทบาทมากขึ้นต่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในหลากหลายด้านที่ส่งผลให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ อันเป็นยุคของสังคมฐานความรู้ กลไกความร่วมมือทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพมนุษย์ในการสืบเสาะแสวงหา การถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ และการเรียนรู้แห่งศาสตร์ต่าง ๆ มากขึ้น จึงถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญให้สามารถปรับตัวสามารถริเริ่มพัฒนาตนเองให้ทันกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการสังเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การได้รับการพัฒนาความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและควบคุมตน ทักษะติดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การรับรู้บทบาท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นในตนเอง บรรยากาศขององค์การความมั่นคงในการทำงานและความคาดหวังในอาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, โชติกา ระโส, 2555, นฤตยรามา ทรัพย์ไพบุลย์, 2556, เบญจวรรณ อินตะวงศ์, 2554, Chang, and Yeh, 2017, Grangeat, and Gray, 2015, Wu and Lin, 2015) สถานการณ์ความเป็นปกติใหม่ในบริบทของสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี รวมถึงการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ซึ่งการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามเป้าหมาย โดยการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏจากบุคคลซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์การและก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีขีดความสามารถหรือขีดสมรรถนะ หรือสมรรถนะในระดับสูง แต่เมื่อวิเคราะห์ สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏแล้ว พบว่า ยังไม่สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ด้านงานวิชาการและการจัดการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ และอาจารย์ยังขาดความตระหนักรู้ในเรื่องการพัฒนานักศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องศึกษาเครื่องมือที่สามารถแปรกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ของสมรรถนะทางวิชาการ ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบยกระดับ ผลการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้นและจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สมรรถนะ

เกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย อาทิ ปัจจัยภูมิหลัง ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การอบรม (Wu, 2011, Grangeat and Gray, 2007, นฤตย์รามา ทรัพย์ไพบุลย์, 2556, สุรเดช อนันตสวัสดิ์, 2554, วชิรพร ลออุทัย, 2554, วิไลวรรณ จันทิพย์, 2552) ซึ่งวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2558, น. 50) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การมีพันธกิจ วัตถุประสงค์องค์กรที่ชัดเจน เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมเป็นการดำเนินงานที่ทุกส่วนทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการมุ่งผลสำเร็จของงานวิชาการแบบมืออาชีพใช้แผนเชิงรุก และเชิงนโยบายเป็นยุทธศาสตร์และแผนแม่บท วางระบบการติดตาม ประเมินการทำงาน โดยการกำหนด ยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในคุณภาพของสมรรถนะตามเป้าหมายเชิงปฏิบัติการในทุกมิติ ที่ก่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่ กับความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติของบุคลากรในทุกภาคส่วนที่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมกันพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยศึกษาในส่วนของสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับใด รวมถึงมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพียงใดโดยใช้แบบสอบถามเป็นสื่อในการอธิบายและศึกษาถึงปัจจัย ที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร รวมถึง หารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ภาษาอักษรเป็นสื่อ ในการอธิบาย ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนาสมรรถนะ อาจารย์ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นที่จะขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพในมิติ ความมั่นคง มั่งคั่ง พอเพียงและยั่งยืน

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.2.1 สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ในระดับใด
- 1.2.2 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 1.2.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นอย่างไร



1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 1.3.2 เพื่อศึกษาระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 1.3.3 เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.4 สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ได้แก่ การรับรู้บทบาท การได้รับการพัฒนาความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคาดหวังในอาชีพ ทักษะคิดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมุ่งอนาคตและและควบคุมตน บรรยากาศขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และการทำงานเป็นทีม

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.5.1 ด้านเนื้อหา

การวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1.5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การรับรู้บทบาท การได้รับการพัฒนาความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคาดหวังในอาชีพ ทักษะคิดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมุ่งอนาคตและและควบคุมตน บรรยากาศขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และการทำงานเป็นทีม

1.5.1.2 สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.5.2 ด้านพื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง

1.5.3 ด้านระยะเวลาในการวิจัย

ผู้วิจัย ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนกรกฎาคม 2563-เมษายน 2564

1.5.4 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

1.5.4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1) ประชากร ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง จำนวน 12,956 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบเกณฑ์ตามตารางของ (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 375 คน

1.5.4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน

1.5.5 ขอบเขตด้านตัวแปรการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.5.5.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) การรับรู้บทบาท
- 2) การได้รับการพัฒนาความรู้
- 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 5) ความคาดหวังในอนาคต
- 6) ทักษะติดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย
- 7) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 8) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 9) การมุ่งอนาคตและและควบคุมตน
- 10) บรรยากาศขององค์กร
- 11) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

- 12) ความมั่นคงในการทำงาน
- 13) เงินเดือนและสวัสดิการ
- 14) การทำงานเป็นทีม

1.5.5.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

- 1) การจัดการเรียนการสอน
- 2) การวิจัย
- 3) การบริการวิชาการ
- 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง บุคลากรตามมาตรา 18(ก) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

สมรรถนะ หมายถึง ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่ว่าจะเป็นด้านจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 ได้กำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาด้านวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู จึงต้องตระหนักและดำเนินการภารกิจตามหลักสูตรบูรณาการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง สิ่งที่ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่กระทำในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดสมรรถนะการปฏิบัติงานทางวิชาการของอาจารย์ดีขึ้น อาจารย์ต้องมีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นทัดเทียมกับคนอื่น อาจารย์ต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้ง 14 ด้าน ดังนี้

1. การได้รับการพัฒนาความรู้ หมายถึง การที่อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ด้านการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ได้มีโอกาสศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนแต่ละปีการศึกษาไว้อย่างชัดเจน มีพยายาม

ทำหน้าที่การสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ทำการปรับปรุงพัฒนางานด้านการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพ

3. การมุ่งอนาคตและควบคุมตน หมายถึง มีความสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองสามารถกำหนดแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายในอนาคต รู้จักการอดทนรอต่อสถานการณ์ที่มากกระทบอย่างเหมาะสมและมีการให้รางวัลตนเองเมื่อทำได้ตามที่ตั้งไว้

4. ทศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย หมายถึง มีความรู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย มองเห็นว่าวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยน่ายกย่องและมีความสำคัญ มีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเห็นนักศึกษาประสบความสำเร็จ มีความพยายามที่จะพัฒนานักศึกษาอย่างใกล้ชิด รักและศรัทธาในวิชาชีพจึงส่งผลให้ตั้งใจปฏิบัติงาน มีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป มีความรู้สึกที่มีความมั่นคงกับงานที่ทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง สัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ดี มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง มีการส่งเสริมการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน มีการรับฟังข้อคิดเห็นและยอมรับซึ่งกันและกัน มีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด และมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

6. การรับรู้บทบาท หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้บทบาทของตนเองว่าควรมีบทบาทอย่างไร และสามารถมองเห็นบทบาทของตนเองได้ตามการซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลนั้นเอง บุคคลนั้นเอง โดยการรับรู้ในบทบาทและความต้องการของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิตและค่านิยมของบุคคลที่จะสวมบทบาทนั้นบุคคลในที่นี้ หมายถึง บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

7. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติในทางที่ดีที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของงานและผู้ปฏิบัตินั้นได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

8. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจทัศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความ

รับผิดชอบของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้ในที่นี้ หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

9. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิก โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันในที่นี้ หมายถึง การทำงานเป็นทีมบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

10. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การบริหารค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ

11. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออกสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับเด็กสามารถทำได้โดยผู้ใหญ่เป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนพฤติกรรมที่ดีของเด็ก เปิดโอกาสให้เด็กได้ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ อย่างอิสระตามความต้องการ และความสนใจของเด็กภายใต้การสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้ใหญ่อย่างเหมาะสมในที่นี้ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

12. บรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานหรืออีกนัยหนึ่ง คือ การรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานในที่นี้ หมายถึง บรรยากาศขององค์กรในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

13. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดความปลอดภัยว่าจะมีงานทำ มีรายได้แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้สวัสดิการที่สามารถดำรงชีพ ได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุเพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีพอย่างปกติสุข ช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระต่อสังคม

14. ความคาดหวังในวิชาชีพ หมายถึง ความคาดหวัง เป็นการแสดงให้เห็นถึงการสนองตอบต่อความพึงพอใจของมนุษย์ว่ามีใช่เพียงเพื่อความต้องการพื้นฐานเท่านั้น แต่มนุษย์ยังต้องการมีความต้องการที่สูงขึ้นไปถึงความคาดหวังในระดับสูง ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตนเองตามความเชื่อเกี่ยวกับผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความคาดหวังด้านผลประโยชน์ตอบแทนความมั่นคงในการทำงานสัมพันธ์ภาพในการทำงาน



การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบัน และอนาคต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน อีกทั้งตัวบุคลากรเองก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนาพร้อมจะก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปด้วย

สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนดไว้

1. การจัดการเรียนสอน หมายถึง บุคลากรมีผลสำเร็จในรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม โดยใช้กลยุทธ์ คือ ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีคุณภาพ และทันสมัยและส่งเสริมและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ท้องถิ่น

2. การวิจัย หมายถึง บุคลากรผลิตผลงานวิจัยที่ครอบคลุมทุกกลุ่มความรู้และสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับวิจัยและการวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติ และนานาชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้ จากการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาการ พัฒนางาน พัฒนาสังคมและท้องถิ่น ทั้งในระดับชาติและนานาชาติส่งเสริมให้ผลการวิจัยได้รับการอ้างอิง การนำเสนอ การนำไปใช้ การตีพิมพ์และได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ พัฒนาระบบการบริหาร การจัดงานวิจัย ระดับชาติและนานาชาติ

3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หมายถึง บุคลากรให้บริการวิชาการแก่สังคมทุกระดับ ทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดระบบข้อมูลและระบบการจัดการ ทรัพยากรองค์ความรู้ เพื่อถ่ายทอดวิชาการ ทั้งทรัพยากรบุคคล ทักษะชำนาญการ สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้สามารถสนองต่อความต้องการ ได้ตามเฉพาะกรณี ส่งเสริมการสอน พัฒนาและเปิดหลักสูตรการอบรม หรือสัมมนาให้สามารถดำเนิน กิจกรรมได้อย่างคุ้มค่าและยกระดับมาตรฐานของท้องถิ่นให้มีความทันสมัย ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมบริการวิชาการเพื่อความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการบริการ วิชาการอย่างยั่งยืน

4. การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม หมายถึง บุคลากรมีความตระหนักในเรื่องการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม และมีบทบาทในการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาสังคมร่วมกับ ภาคเอกชน เป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น มรดกทางประเพณีวัฒนธรรมไทยในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ เป็นแหล่งการเรียนรู้และส่งเสริมให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนให้ดำรงวิถีชีวิต ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์เชิงพื้นที่

1.7.1.1 ได้ทราบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.7.1.2 ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.7.2 ประโยชน์เชิงนโยบาย

1.7.2.1 บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาสมรรถนะตนเองโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการยิ่งขึ้น

1.7.2.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการบริหารงานวิชาการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีพฤติกรรมเรียนที่เหมาะสม

1.7.3 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.7.3.1 ได้องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.7.3.2 ได้องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ไว้ตามดังต่อไปนี้

1. บทบาทและภารกิจของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
5. หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
6. บริบททั่วไป
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 บทบาทและภารกิจของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากจะเป็นสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาแล้ว มหาวิทยาลัยควรจะมีหน้าที่เป็นตัวกลางในการพัฒนาชุมชนและสังคมและงานของมหาวิทยาลัยในด้านการบริการแก่สังคมนั้นเป็นงานที่กว้างขวางและยากลำบากแก่การจัดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หากมหาวิทยาลัยจะเป็นตัวกลางในการพัฒนาชุมชนมหาวิทยาลัยจะต้องมีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทั้งในด้านการบริหารและด้านวิชาการ ซึ่งการที่มหาวิทยาลัย มีหน้าที่เป็นตัวกลางในการพัฒนาชุมชนและสังคม คือ มหาวิทยาลัยนอกจากจะทำหน้าที่สอนวิจัยแล้ว ควรมุ่งขยายงานในด้านการให้บริการแก่ชุมชนให้มากยิ่งขึ้น เช่น อาจารย์ในสวนกลาง ควรจะออกนอกพื้นที่ไปสอนในส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น (สุภรณ์ ศรีพหล, 2531, น. 11-16) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค ควรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยสวนกลาง คือ พัฒนาภูมิภาคของตนเองโดยดึงดูดให้ นักศึกษามีใจรักที่จะอยู่ตั้งรากฐานและช่วยกันพัฒนาภูมิภาค ให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบไป โดยบุคลากรเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการปลูกฝังและชักจูง (ลิปพนนท์ เกตุทัต, 2531, น. 18-27)

วเรช จันทรศร (2531, น. 184-187) หน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่สำคัญควรเป็นไปตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ การสอนหนังสือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วย กระบวนการต่าง ๆ เช่น การเตรียม การสอน การทบทวนในสาขาวิชาที่สอน การบรรยายในชั้นเรียนการออกข้อสอบและ

ตรวจข้อสอบ การให้คำปรึกษาและชี้แนะแก่นักศึกษา เป็นต้น การวิจัยเป็นหน้าที่ที่สำคัญต่อมาของอาจารย์มหาวิทยาลัย เพราะเป็นการแสวงหาความรู้เผยแพร่ความรู้และสัจธรรม วิธีหนึ่งของอาจารย์มหาวิทยาลัย ฉะนั้นนอกจากอาจารย์มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ในการสอนแล้วยังคงต้องมีการฝึกฝนตนเองให้ลึกซึ้งทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อที่จะนำเอาสิ่งที่ตนศึกษามาถ่ายทอดให้นักศึกษาได้รับประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเบื้องต้นและการประยุกต์ทฤษฎีต่าง ๆ ไปใช้ และการให้บริการชุมชน ซึ่งหมายถึง การที่อาจารย์มหาวิทยาลัยไปปฏิบัติหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนทั่วไป ซึ่งถือเป็นช่องทางหนึ่งของอาจารย์ในการเผยแพร่ความรู้ สร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและมหาวิทยาลัย อีกทั้งอาจารย์ยังมีรายได้เพิ่มเติมจากเงินเดือนประจำอีกด้วย แต่ประเด็นแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ การให้คำปรึกษาของอาจารย์แก่หน่วยงานราชการหรือองค์กรธุรกิจต้องไม่มากเกินไป เพราะไม่ได้เป็นหน้าที่หลักของอาจารย์มหาวิทยาลัย ประเด็นที่สอง คือ การให้บริการทางวิชาการแก่อาจารย์จะต้องอยู่ในขอบเขตไม่เป็นภัยต่อสังคมและยึดหลักคุณธรรม

อาจารย์และผู้บริหารมีความเห็นที่คล้ายกัน ว่าการสอนวิจัยการเขียนบทความวิชาการและให้คำแนะนำแก่นักศึกษาเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากกว่าหน้าที่อื่น ๆ แต่ในขณะเดียวกัน นักศึกษามีความเห็น ว่าหน้าที่ของอาจารย์ที่สำคัญสามประการแรก ได้แก่ การสอนให้คำแนะนำแก่นักศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ใหม่ แม้ว่านักศึกษาไม่ได้ระบุว่าการเขียนบทความวิชาการเป็นสิ่งที่สำคัญในสามอันดับแรก แต่ก็เห็นตรงกันว่า การวิจัยและการเขียนบทความวิชาการเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากเช่นกัน

ในหนังสือเวียนทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/ว 9 ลงวันที่ 30 เมษายน 2540 ได้กำหนดมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ไว้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งอาจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพ ให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ การสอนวิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษา ทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษา ค้นคว้าวิจัยในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ตามความเหมาะสม คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ คือ ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยหรือได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยหรือได้รับปริญญาเอกหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัย
2. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ การสอนวิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ควบคุม และตรวจสอบการวิจัยค้นคว้าของนิสิตนักศึกษา

เป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษา ค้นคว้าวิจัย ในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ คือ มีคุณสมบัติอาจารย์และเป็นอาจารย์ มาไม่น้อยกว่า 9 ปี มีความรู้ความสามารถในการสอนและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน มีผลงานทางวิชาการ ที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด หรือมีคุณสมบัติอาจารย์และเป็นอาจารย์มา ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีความรู้ ความสามารถในการสอนและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน มีผลงานทางวิชาการที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด หรือมีคุณสมบัติอาจารย์และเป็นอาจารย์มา ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีความรู้ความสามารถในการสอน และมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน มีผลงานทางวิชาการที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด

3. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรม การค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพ ให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษา ให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ การสอน วิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ควบคุม และตรวจสอบการวิจัยค้นคว้าของนิสิต นักศึกษา เป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษา ค้นคว้าวิจัย ในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์ คือ ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ มาแล้วไม่น้อย กว่า 3 ปี และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถชำนาญพิเศษ ทั้งในด้านการสอนและผลิตผลงานวิชาการ โดยได้ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนด ตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด

4. ตำแหน่งศาสตราจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการ ค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพ ให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษา ให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ การสอนวิชาการ หรือวิชาชีพในวิชาต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ควบคุมและตรวจสอบการวิจัยค้นคว้าของนิสิตนักศึกษา เป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษา ค้นคว้าวิจัย ในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.1 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์ คือ ดำรงตำแหน่งรองศาส ตราจารย์ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถชำนาญพิเศษทั้งในด้านการสอน และผลิตผลงานวิชาการ โดยได้ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด

นอกจากนี้ ตามหนังสือเวียนทบวงมหาวิทยาลัยที่ทม 0202/ว 9 ลงวันที่ 30 เมษายน 2540 ได้กล่าวถึง แนวคิดมาตรฐานภาระงานในการดำรงตำแหน่งข้าราชการสายอาจารย์ ดังนี้

1. ภาระงานสอน (Teaching Load) คือ อาจารย์ทุกคนจะต้องมีหน้าที่หลักในการสอนหนังสือ จึงได้กำหนดภาระงานสอนของอาจารย์ชั้นต่ำ ที่อาจารย์ทุกคนต้องปฏิบัติคือในระดับปริญญาตรี อาจารย์ ต้องสอนไม่น้อยกว่า 6 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติ หรือ 12 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์ /2 ภาคการศึกษาปกติ ทั้งนี้กำหนดให้ 1 หน่วยชั่วโมง ของระดับบัณฑิตศึกษา เท่ากับ 1.5 หน่วยชั่วโมง ของระดับปริญญาตรี และ 1 หน่วยชั่วโมงเท่ากับ 3 ชั่วโมง ทำการการคิดภาระงานสอนของอาจารย์

1.1 รายวิชาภาคปฏิบัติ คือ 1 หน่วยกิต ใช้เวลาฝึกหรือทดลอง 2 ถึง 3 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือตั้งแต่ 30 ถึง 45 ชั่วโมง ตลอดระยะเวลา 1 ภาคการศึกษาปกติหรือคิดเป็นภาระงานสอน 1 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติ

1.2 การฝึกงานหรือฝึกภาคสนามคือ 1 หน่วยกิต ใช้เวลาฝึก 3 ถึง 6 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือตั้งแต่ 45 ถึง 90 ชั่วโมงตลอดระยะเวลา 1 ภาคการศึกษาปกติหรือคิดเป็นภาระงานสอน 1 หน่วย ชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติ

1.3 การค้นคว้าอิสระงานภาคนิพนธ์หรือวิทยานิพนธ์ คือ 3 หน่วยกิต คิดเป็นภาระงานสอน 1 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติ กรณีวิชาที่มีการสอนร่วมกันหลายคนให้แบ่งตาม ที่สอนจริง ซึ่งงานวิทยานิพนธ์นั้นต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด คือ อาจารย์ 1 ท่าน รับผิดชอบเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ไม่เกิน 5 โครงการ และการคิดเป็นภาระงานสอนนั้น โครงการจะต้องเสร็จสิ้นในภาคการศึกษานั้น

2. ภาระหน้าที่อื่น ๆ เช่น งานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถพัฒนา การเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งภาระงานนั้น ต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนสามารถประเมินได้ ทั้งนี้การคิดภาระงานของอาจารย์จะต้องสะท้อนถึง คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม

2.1.1 การปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์

การปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และประกาศคณะกรรมการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ข้อ 3 ให้สถาบันอุดมศึกษา จัดทำรายละเอียดของหลักสูตร (มคอ.2) รายละเอียดของวิชา (มคอ.3) และรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.4) ให้ชัดเจน และข้อ 6.4 จัดให้มีการรายงานผลการจัดการศึกษาเป็นรายวิชา (มคอ.5) ประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.6) (ถ้ามีทุกภาคการศึกษาและเป็นรายหลักสูตรทุกปีการศึกษา (มคอ.7)

2.1.2 การจัดทำรายละเอียดของรายวิชาและรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม

อาจารย์ผู้สอนรับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3) และจะต้องเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.4) (ถ้ามี) ส่งให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรหรือหัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตรในสาขาวิชานั้น ๆ ทุกครั้งก่อนเปิดภาคการศึกษา 2 สัปดาห์ หรือเปิดภาคการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์ อาจารย์ผู้สอนจะต้องส่งตามที่ส่วนงานกำหนดตามแบบ มคอ. (ดังนี้)

2.1.2.1 รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3) หมายถึง ขอบข่ายสาระการเรียนรู้แต่ละรายวิชา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องและเป็นไปตามที่วางแผนไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร ซึ่งแต่ละรายวิชาจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของเนื้อหาความรู้ในรายวิชาแนวทางการปลูกฝังทักษะต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่นิสิตจะได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการเรียน วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลในรายวิชา ตลอดจนหนังสืออ้างอิงที่นิสิตจะสามารถค้นคว้าได้ นอกจากนี้ยังกำหนดยุทธศาสตร์ในการประเมินรายวิชาและกระบวนการปรับปรุง

2.1.2.2 รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.4) หมายถึง ขอบข่ายสาระการเรียนรู้รายวิชาหรือกิจกรรมที่นิสิตจะต้องออกประสบการณ์วิชาชีพครู ออกฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจศึกษา ซึ่งต้องวางแผนให้สอดคล้องและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร โดยจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของการดำเนินการของกิจกรรมนั้น ๆ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจที่นิสิตจะได้รับจากการออกฝึก มีการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการในการปลูกฝังทักษะต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่นิสิตจะได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย รวมทั้งเกณฑ์การวัดและประเมินผลนิสิตและการประเมินการดำเนินการตามรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม

2.1.3 การจัดทำประมวลการสอนหรือแนวการสอน

ประมวลการสอนหรือแนวการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ เป็นการกำหนดขั้นตอนไว้ล่วงหน้าก่อนสอนจริง ขั้นตอนดังกล่าวระบุถึงวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระของบทเรียน วิธีการสอน และกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอนหรือเครื่องมือที่ใช้ และวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างชัดเจน โดยต้องจัดทำให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและเป็นตามหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.3.1 องค์ประกอบหลักของประมวลการสอนหรือแนวการสอน

1) จุดประสงค์รายวิชา คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน การกำหนดจุดประสงค์ในการเรียนการสอนนั้น จะช่วยทำให้เลือกสื่อและวิธีการสอนได้ถูกต้องช่วยในการจัดลำดับกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ และช่วยในการประเมิน

ผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง การกำหนดจุดประสงค์ ควรประกอบด้วยการกระทำเป็นสิ่งที่คาดหวังว่าผู้เรียนสามารถกระทำอะไรได้บ้างภายหลังจากการเรียนรู้แล้วเงื่อนไขเป็นข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ตั้งขึ้นโดยรวมอยู่ภายใต้การกระทำนั้น เกณฑ์เป็นการตัดสินการกระทำนั้นว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ การกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ คือ พุทธิพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อวัดการเรียนรู้ของผู้เรียนเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ สติปัญญาและการพัฒนา เป็นต้น ระดับของพุทธิพิสัย แบ่งเป็น 6 ประการ คือ ความรู้ ความจำความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่าจิตพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ทางด้านความคิด ทักษะคิด ความรู้สึกค่านิยมและการเสริมสร้างทางปัญญา โดยเน้นคุณธรรม และจิตใจ ระดับของจิตพิสัย แบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ ชั้นรับรู้ ชั้นตอบสนอง ชั้นเห็นคุณค่าชั้นจัดระบบ และชั้นสร้างคุณลักษณะจากค่านิยม และทักษะพิสัย เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการกระทำการแสดงออกหรือการปฏิบัติการตอบสนอง ระดับของทักษะพิสัย แบ่งออกเป็น 6 ประการ คือ การเคลื่อนไหวสะท้อนกลับความสามารถภายในสะท้อนกลับ การเคลื่อนไหวพื้นฐานเบื้องต้น สมรรถภาพในการรับรู้ สมรรถภาพทางกาย การเคลื่อนไหวที่เป็นทักษะ และการสื่อสารที่ไม่อ้อมค้อม

2) การเรียนการสอน คือ กระบวนการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระจะต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์รายวิชา นอกจากนี้เนื้อหาสาระยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาสอนนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความยากง่ายให้พอเหมาะกับความสามารถของผู้เรียนและจะต้องให้มีความต่อเนื่องกับความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียน

3) กิจกรรมการเรียนการสอน คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีสอนต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ เนื้อหา รวมทั้งความสามารถ ความสนใจและวิธีเรียนของผู้เรียน

4) สื่อการเรียนการสอน คือ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ ซึ่งถูกนำมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อเป็นตัวกลางในการนำส่งหรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะและเจตคติ จากผู้สอนหรือแหล่งความรู้ไปยังผู้เรียนช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่ตั้งไว้

4.1) ประเภทของสื่อการสอน สหาคมนเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จำแนกประเภทของสื่อการสอนออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) สื่อการสอนประเภทวัสดุ (Software or Material) 2) สื่อการสอนประเภทอุปกรณ์ (Hardware) 3) สื่อการสอนประเภทเทคนิคและวิธีการ (Techniques and Methods)

4.2) การเลือกใช้สื่อการสอน มีข้อพิจารณา ดังนี้ 1) ตรงกับลักษณะผู้เรียน และวัตถุประสงค์ของการเรียนมีเนื้อหาข้อมูล และกิจกรรมตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สอดคล้องกับวิธีการสอนในบทเรียน และข้อจำกัดของการเรียนการสอน 2) เหมาะสมกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจง่าย

3) ทັນสมัย น่าสนใจ มีเทคนิคการนำเสนอที่กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียน 4) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน และเปิดโอกาสให้มีการตอบสนอง

4.3) หลักการประเมินผลการใช้สื่อการสอน ผู้สอนควรจะต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านคุณลักษณะของสื่อ และเทคนิคการใช้สื่อ ตลอดจนความเหมาะสมอื่น ๆ การประเมินผลการใช้สื่อจะพิจารณาจากความเหมาะสมของสื่อ คุณค่าของสื่อ การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและเทคนิคการใช้สื่อ

5) การวัดและประเมินผล คือ การตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมหรือลักษณะพึงประสงค์ตามจุดประสงค์การเรียนรู้มากน้อยเพียงใด โดยในการประเมินสามารถทำได้ ทั้งในระยะก่อนเรียน ระหว่างภาคเรียน และหลังการเรียนการสอน อาจารย์ผู้สอนจะต้องจัดทำแผนการสอน ในทุกรายวิชาที่สอน ในการจัดทำแผนการสอนจะต้องนำผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเองและผลการประเมินประสิทธิภาพการสอนโดยนิสิตมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ

2.1.4 การวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน

ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ออกแบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองในสถานการณ์ที่ผู้สอนได้จัดให้ผู้เรียนได้คิดเอง ปฏิบัติเอง และนำไปสู่การสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างพึงพอใจ การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มจะช่วยให้ผู้สอนมีข้อมูลที่สำคัญในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสนองตอบความต้องการ ความถนัด ความสนใจและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน

2.1.4.1 หลักการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน เป็นการวิเคราะห์ลักษณะผู้เรียนเพื่อที่ผู้สอนจะได้ทราบว่าผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนมากน้อยเพียงใด ลักษณะเฉพาะของผู้เรียนแต่ละคนมีส่วนสำคัญโดยตรงกับเนื้อหาบทเรียนตลอดจนสื่อการสอนและวิธีการที่จะนำมาใช้ในการสอนสิ่งที่ต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ความรู้และทักษะที่มีมาก่อน เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับบทเรียนนั้นว่ามีอะไรบ้างก่อนที่จะเรียน 2) ความรู้และทักษะตามเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จะสอนนั้นมาก่อนหรือไม่ เพื่อจะได้สอนให้ตรงกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ 3) ทักษะในการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในระดับใด ได้แก่ ทักษะทางด้านภาษา เช่น การอ่าน การเขียน การฟัง และทักษะอื่น ๆ 4) เจตคติ เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีเจตคติอย่างไรต่อวิชาที่จะเรียน

2.1.4.2 วิธีการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน ทำได้หลายวิธี เช่น การทดสอบก่อนเรียน การตั้งประเด็นปัญหาให้ตอบ การสัมภาษณ์ บันทึกคะแนนนิสิตรายบุคคล บันทึกพฤติกรรมนิสิตรายบุคคล บันทึกประวัติ/Portfolio ของนิสิตรายบุคคลอาจารย์ผู้สอนวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน ก่อนการเรียนการสอน โดยใช้แบบวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนมาจัดกลุ่มผู้เรียน และปรับการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องตามศักยภาพผู้เรียน

2.1.5 การประเมินการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิภาพการสอน

การประเมินการจัดการเรียนการสอน และการประเมินประสิทธิภาพการสอน ถือเป็นหัวใจของการศึกษา เป็นระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาให้เป็นที่ไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และประกาศคณะกรรมการอุดมศึกษา เรื่องแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการจัดการเรียนการสอน การประเมินการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ เป็นการประเมินตนเอง เพื่อให้อาจารย์ได้ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนของตนเองว่าสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการประเมินดังกล่าว อาจารย์จะต้องนำมาพิจารณาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนต่อไป อาจารย์ผู้สอนจะต้องประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ทุกรายวิชาในทุกภาคการศึกษาและการประเมินประสิทธิภาพการสอน การประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์โดยนิสิต มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและนอกจากนี้ยังเป็นหนึ่งในเกณฑ์มาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพในด้านกระบวนการเรียนการสอนที่จะใช้วัดความพึงพอใจของผู้เรียนต่อการสอนของอาจารย์ โดยผลของการประเมินประสิทธิภาพการสอนนั้น เป็นข้อมูลที่ย้อนกลับไปให้ยังอาจารย์ผู้สอนได้รับทราบถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของตนแล้วข้อมูลจากการประเมินการสอนยังทำให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงประสิทธิภาพการสอนโดยรวม และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาจารย์ผู้สอนจะต้องให้นิสิตประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ทุกรายวิชาที่สอนในทุกภาคการศึกษา โดยส่วนงานจะเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานในภาพรวมระดับหลักสูตร รายวิชา และอาจารย์ทั้งหมดเป็นรายบุคคล

2.1.6 การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

อาจารย์ผู้สอนนำผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเองและผลการประเมินประสิทธิภาพการสอนโดยนิสิตมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน โดยยึดมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและให้สอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.7 การรายงานผลการดำเนินการของรายวิชาและผลการดำเนินการของประสพการณ์

เมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอน การประเมินผลและการทดสอบผลการเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา อาจารย์ผู้สอนต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการของรายวิชา ตามแบบ มคอ.4 และรายงานผลการดำเนินการของประสพการณ์ภาคสนามตามแบบ มคอ.6 จัดส่งให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

ประมวลวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการ และจัดทำรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตรในภาพรวมประจำปีการศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา

2.1.7.1 รายงานผลการดำเนินการของรายวิชา(มคอ.5) หมายถึง รายงานผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ผู้สอนแต่ละรายวิชาเมื่อสิ้นภาคการศึกษา เกี่ยวกับภาพรวมของการจัดการเรียนการสอนในรายวิชานั้น ๆ ว่าได้ดำเนินการสอนอย่างครอบคลุมและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ในรายละเอียดของรายวิชาหรือไม่และหากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ต้องให้เหตุผลและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของรายวิชาดังกล่าวในครั้งต่อไป รายงานนี้จะครอบคลุมถึงผลการเรียนของนิสิตจำนวนนิสิตตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุด ปัญหาในด้านการบริหารจัดการและสิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์ผลการประเมินรายวิชาของนิสิต/หัวหน้าภาควิชา/ หรือผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิต การวางแผน และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนา รายวิชา

2.1.7.2 รายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.6) หมายถึง รายงานผลการฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจ ศึกษาว่าได้บรรลุผลการเรียนตามแผนที่วางไว้ในรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนามหรือไม่และหากไม่เป็นไปตามแผนต้องให้เหตุผล และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการฝึกงานออกฝึกภาคสนามหรือสหกิจศึกษาในครั้งต่อไป รายงานนี้จะครอบคลุมถึงการฝึกประสบการณ์ภาคสนามตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุด ปัญหาด้านการบริหารจัดการและสิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์ ผลการประเมินการฝึกของนิสิต/ อาจารย์/ผู้รับผิดชอบ/ พี่เลี้ยง

2.1.8 สรุบบทบาทและภารกิจของบุคลากร มหาวิทยาลัย

2.1.8.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้ ยึดมั่นในพระธรรมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบ ยึดถือประโยชน์ของสังคม ประเทศชาติ พระพุทธศาสนา และมหาวิทยาลัยเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ยืนหยัดในการกระทำสิ่งที่ถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย ถูกต้องเป็นธรรม และถูกกฎหมายให้บริการแก่นิสิตและประชาชนทั่วไปด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรีและไม่เลือกปฏิบัติ ให้ข้อมูลข่าวสารแก่นิสิตและประชาชนทั่วไปอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตนและของมหาวิทยาลัย มีจิตสาธารณะ รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างประหยัดและคุ้มค่า พร้อมกันนั้นก็มุ่งพัฒนา สร้างเสริมและรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

2.1.8.2 บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม ดังนี้ มีศรัทธา ยึดมั่นและปฏิบัติตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ประพฤติปฏิบัติอยู่ในพระธรรมวินัย ศีลธรรมอันดีงาม มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานโดยยึดหลักศีลธรรม นโยบาย กฎ

ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และประเพณีของมหาวิทยาลัย ละเว้นการประพฤตินหรือการกระทำใด ๆ อันอาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีศรัทธายึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้รักสามัคคี มีศรัทธา ยึดมั่นในแนวทางแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความเสมอภาคปราศจากอคติ และปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถตามมาตรฐานภาระงานที่กำหนด ขยัน มุ่งมั่น และใฝ่ใจพัฒนาตน ให้มีความรู้ มีทักษะการทำงาน รวมถึงมีบุคลิกภาพเหมาะสมแก่ฐานะ เป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีเมตตาทางกาย วาจา และใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น มีความยุติธรรมให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน มีอิสระทางความคิดและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อนเพื่อนร่วมงาน สังคม และประเทศชาติ มีความสุภาพเรียบร้อย ทางกาย วาจา ปฏิบัติยึดมั่นกายสุจริต วชิสุจริต และมโนสุจริตในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่และในโอกาสอื่น ๆ อุทิศเวลาและปฏิบัติงานตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอ ใช้เวลาปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน มีเมตตา เอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ด้วยความเสมอภาค มีความเป็นธรรม ละเว้นการประพฤตินที่ไม่เหมาะสม ไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอาภิสลินจางไม่ว่าด้วยกิจการใด ๆ หมั่นศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง ติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่ตลอดเวลา สร้างสรรค์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ หรืองานสร้างสรรค์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศชาติ โดยไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนเอง และไม่ลอกเลียนผลงานของผู้อื่นและให้เกิดเกียรติ และอ้างอิงถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่ามาใช้ในผลงานทางวิชาการหรืองานสร้างสรรค์ของตนเองและแสดงหลักฐานการศึกษาค้นคว้าหรือการพัฒนาสร้างสรรค์อย่างชัดเจนและนำผลงานของตนไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย

2.1.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนุก โมราสุข (2543, น. 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง เก็บรวบรวม ข้อมูลโดยแบบสอบถาม พบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน มีความรู้ ทัศนคติ และกระบวนการ บริหารจัดการระดับดีและการสนับสนุนทางสังคมระดับปานกลาง โดยที่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับควรปรับปรุง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านของมูลข่าวสาร และด้านที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด คือ ด้านการให้บริการ

กั้ววาท ศุกรนันท์ (2546, น. 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิ ตามโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิตามโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการ ด้านความเสมอภาค ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านความพึงพอใจ ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ธนภุต รอดเขียว (2553, น. 102) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานและอิทธิพลของตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี โดยศึกษาจากรายงานผลการดำเนินโครงการปีงบประมาณ 2552 และสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะขององค์การนโยบายการบริหารทรัพยากรความสามารถในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ การยอมรับนับถือตนเอง และค่านิยมของพนักงานกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี ทั้ง 13 แห่ง จำนวน 152 คน รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสำรวจ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและแบบสอบถามปัจจัย 7 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) ปัจจัยทั้ง 7 ด้านสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การและนโยบายการบริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี ได้ร้อยละ 42.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันทนีย์ รัตนะ (2553, น. 60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขในการให้บริการสาธารณสุขมูลฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขในการให้บริการสาธารณสุขมูลฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการอยู่ในระดับมาก โดยมีกิจกรรมการจัดทำแผนงานทันตสาธารณสุข มากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่น้อยที่สุดคือ งานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค ด้านการปฏิบัติตามแผนการบริการสุขภาพอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมงานอนามัยแม่และเด็ก/วางแผนครอบครัว มากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่น้อยที่สุดคือ งานควบคุมโรคประจำ

ท้องถิ่น ด้านการติดตามประเมินการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมงานอนามัยแม่และเด็ก/วางแผนครอบครัวมากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่น้อยที่สุด คือ งานควบคุมและป้องกันและแก้ไขมลภาวะสิ่งแวดล้อม ด้านการนำผลงานไปปรับปรุงพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีกิจกรรมงานคุ้มครองผู้บริโภคมากที่สุด และกิจกรรมที่น้อยที่สุด คือ งานจัดยาที่จำเป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่การให้บริการสาธารณสุขมูลฐาน พบว่า ปัจจัยด้านอายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านอาชีพ ไม่มีความแตกต่าง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดของสมรรถนะ (competency) เกิดขึ้นเมื่อราวปี ค.ศ. 1970 หรือตรงกับ พ.ศ. 2513 รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่เผยแพร่วัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติ ซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นชนผิวขาว ซึ่งในขณะนั้นชนผิวสีอื่น ๆ จะถูกกีดกันแบ่งแยกในหลายเรื่องรวมถึงด้านการศึกษา ดังนั้นชนผิวขาว จึงย่อมมีโอกาสที่ดีกว่าชนผิวสีอื่น แต่ปัญหาเกิดขึ้นกับคนที่ผ่านการคัดเลือกซึ่งมีมาตรฐานในการทดสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ ที่ได้คะแนนสูงนั้นเมื่อเข้าทำงานแล้วกลับทำงานไม่ได้ดีเหมือนกับตอนสอบคัดเลือกที่ได้รับคะแนนสูง เมื่อเกณฑ์ของคะแนนที่ใช้วัดผู้สมัครงานไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้รัฐบาลคิดหาวิธีปรับปรุงแบบทดสอบให้มีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนขึ้น รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้จ้างบริษัท Mcber เข้ามาเป็นบริษัทที่ปรึกษาทำการวิเคราะห์ศึกษาเพื่อหาทางปรับปรุงแบบทดสอบให้เหมาะสมโดยมี McClelland ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ที่สอนอยู่ใน Harvard University เข้ามาเป็นที่ปรึกษาผ่านบริษัท Mcber ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่ทำงานเก่งไม่ใช่ผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในการทำงาน จึงเรียกว่าคนนั้นมีสมรรถนะที่เหมาะสมตรงกับงานนั้น (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2549, น. 4-5)

McClelland (1973, p. 57) ได้นำเสนอบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยนั้นเป็นการเริ่มต้นที่ทำให้สมรรถนะ (Competency) ได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะถูกอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองไม่เห็นยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัยภาพลักษณ์ ภายในและบทบาท

ที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

2.2.2 ความหมายของสมรรถนะ

दनัย เทียนพุม (2543, น. 53) ได้สรุป รูปแบบความสามารถที่ใช้ในธุรกิจ ดังนี้ สมรรถนะ (Competency) คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) มาใช้ได้ดีในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่คุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นิสตราร์ก เวชยานนท์ (2549, น. 33-35) ได้ให้แนวคิดในภาพรวมของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงาน มีความเพียงพอในการดำรงอยู่ในอำนาจซึ่งนำไปใช้ใน 2 นัยยะ คือ

1. เป็นความสามารถของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับ ด้วยความสามารถ
2. เป็นกลุ่ม (Set) ของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ

ปราชาญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, น. 187-188) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) นั้นหมายถึง คุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลที่มีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดี และ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ชัดความสามารถดังกล่าวประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ การรับรู้ตนเอง บทบาททางสังคมและแรงจูงใจในการประเมินขีดความสามารถมุ่งประเมินเพื่อให้ทราบว่าต้องทำอะไรที่จะให้กับพนักงานบรรลุ KPI (Key Performance Indicators) ได้และมีการปรับตัวชีวิตที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

ชัชวลิท สรวารี (2550, น. 160-165) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของงานหรือคุณสมบัติพึงประสงค์ของงานแบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ สมรรถนะ (Competency) ที่งานต้องการและสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) รวมถึงลักษณะที่สามารถเห็นได้ภายนอกมากำหนดเป็นหัวใจของสมรรถนะ (Competency) ในองค์กรประสบความสำเร็จซึ่งได้แก่

1. Social Role คือ บทบาทสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมหรือ Value ที่คน ๆ นั้นมี (คือ สิ่งที่คน ๆ นั้นคิดว่าสำคัญมาจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้)
2. Self-Image คือ ภาพที่คน ๆ นั้นมองตัวเอง
3. Traits/Personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของคน ๆ นั้น
4. Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรมในแบบที่คน ๆ นั้นเป็นอยู่

Boyatzis (1982, p. 58) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่เหนือกว่า (Superior Work) เขาเชื่อว่าการพัฒนาของสมรรถนะแสดงให้เห็นว่ายังมีความแตกต่างของระดับสมรรถนะอยู่จากระดับสมรรถนะที่จำกัดไปสู่ระดับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการเห็นด้วยกับแนวคิดที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่ Dubois and Rothwell (2004, p. 19) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรม (Behaviors) แรงจูงใจ (Motivations) และความรู้ (knowledge) นั้น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในองค์กรนั้น ๆ

Spencer and Spencer (1993, p. 11) ได้สนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของคนแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ

Dale and Hes (1995, p. 80) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) เช่น ความสามารถในด้านอาชีพ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ (Occupation Competency) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ ซึ่งมาตรฐานในที่นี้ประกอบไปด้วย องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) รวมถึงเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายของขอบเขตงาน (Range Statement)

Parry and Kirkpatrick (1997, p. 50) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

Tracey and Sharyn (2003, p. 10) กล่าวว่า McClelland ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ลักษณะบุคคล แรงจูงใจ พฤติกรรม ทักษะหรือความรู้ที่ทำให้เกิดแรงขับทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2008, p. 5) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ (Competency) จาก Anne Mulcahy ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท XEROX ไว้ดังนี้ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง การรวมเอาความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติ อันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะหลายอย่างเหล่านี้ทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูง

สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

2.2.3 แนวคิดของสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

การกำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1999 รัฐบาลกลางประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาและทบทวนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานโดยให้คำจำกัดความสามารถในงาน (Job Profile-JP) แทนการใช้บ่งเฉพาะงาน (Job Specification-JS) เพื่อต้องการให้เกิดการยืดหยุ่นคล่องตัวในระบบสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล และการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันและนวัตกรรมในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งนี้ได้มีการจัดทำกรอบความสามารถในงาน โดยการใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency Based Job Profile) ขึ้นแทนมาตรฐานการจำแนกงาน (Classification Standards) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคนดี มีคุณภาพ และมีความสามารถเข้ามาในระบบและอยู่ต่อไปได้ (กิตติยา คัมภีร์, 2544, น. 1)

दनัย เทียนพุด (2543, น. 9) ได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะของคนเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือคุณลักษณะที่แท้จริงนี้จะสร้างแรงขับให้คนทำงานให้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบัน ก็คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งจะนิยมได้ 5 ลักษณะด้วยกัน

1. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทาง และทางเลือกเป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลาหรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน
2. คุณลักษณะ (Traits) เป็นคุณลักษณะที่จะกำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอยู่คงที่ สม่ำเสมอ ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเอง และความเครียด
3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) เป็นทัศนคติคุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่
4. ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือ ข้อเท็จจริง หรือวิธีดำเนินการ ซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นด้านเทคนิค หรือมนุษยสัมพันธ์
5. ทักษะความรู้ ความคิดและพฤติกรรม (Cognitive and Behavioral Skills) คือความสามารถที่จะทำงานได้ทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

จิรประภา อัครบวร (2544) พบว่า โครงสร้างพัฒนาบุคลากร และทรัพยากรบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency Base Human Resources) ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) เป็นการค้นหาความสามารถตามตำแหน่งของข้าราชการสาย ข และสาย ค พนักงานสถาบัน และลูกจ้าง โดยแบ่งประเภทสมรรถนะเป็น 3 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะระดับมืออาชีพ (Professional Competency) เป็นความสามารถทางด้านการบริหารหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะระดับเทคนิคปฏิบัติ (Technical Competency) เป็นความรู้ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานของตนบรรลุสำเร็จ โดยทั่วไปแตกต่างกันตามลักษณะ

กัลยา ภูวนันท์ และมิธิตา จำปา เทศรอดสุทธิ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของข้าราชการครูในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่าความสามารถหลักที่ต้องการเรียงลำดับ ดังนี้

1. จริยธรรมในวิชาชีพ (Professional Ethics)
2. ระเบียบวิธีการสอน (Teaching Methodology)
3. การปรับปรุงตัวเอง (Self-Improvement)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
6. ความรู้ (Knowledge)
7. การก่อผลงาน (Result Oriented)
8. การบริหารเวลา (Time Management)
9. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient)
10. การจัดสภาพการเรียนรู้ (Learning Environment)
11. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
12. การรับรู้อย่างเข้าใจ (Understanding)
13. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills)
14. ทักษะการให้คำปรึกษา (Consulting Skills)
15. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
16. การสอนงาน (Coaching)
17. การวิจัย (Research)
18. การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child-Centered Oriented)
19. ความสามารถทางเครื่องมือสมัยใหม่ (Technological Competence)

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 ก, น. 40-41) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development) มาใช้เพราะผู้บริหารศาลยุติธรรมเชื่อว่า ความสามารถของบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์การ ได้แบ่งสมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการศาลยุติธรรมทุกคนต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 13 สมรรถนะ คือ

- 1.1 ความรอบรู้ในงาน
- 1.2 มนุษยสัมพันธ์
- 1.3 การทำงานเป็นทีม
- 1.4 จิตสำนึกในการให้บริการ
- 1.5 การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น
- 1.6 ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
- 1.7 ทักษะที่ดีต่อองค์การ
- 1.8 ความเสียสละ
- 1.9 ความใฝ่รู้
- 1.10 ความรับผิดชอบ
- 1.11 ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม
- 1.12 ความคิดเป็นระบบ
- 1.13 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. สมรรถนะในงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) มี 9 กลุ่ม สมรรถนะแตกต่างกันออกไปตามภารกิจของกลุ่ม ทั้งนี้ได้แบ่งความชำนาญในสมรรถนะต่าง ๆ ออกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 ทำงานภายใต้คำแนะนำ
- ระดับ 2 ทำงานได้เอง
- ระดับ 3 ทำงานโดยใช้ความเชี่ยวชาญที่สะสมมา
- ระดับ 4 ทำงานโดยเป็นผู้นำกลุ่ม
- ระดับ 5 เป็นผู้กำหนดนโยบาย

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 ข, น. 13) ได้นำเสนอประเภทของสมรรถนะ (Competency) แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติที่ต้องมีไว้ในทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) หมายถึงความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งต้องมีเป็นการพิเศษเฉพาะงานนั้น ๆ เพื่อให้งานในด้านนั้น (Sector of Cluster) สำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการมี 2 ลักษณะ คือ (ปัทมาวรรณ จินดารักษ์, น. 2560)
 - 2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานบริหารบุคคลผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ ต้องมีความรู้พื้นฐานด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่ง (Specific Functional Competency)

หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละตำแหน่งของกลุ่มงาน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์อัตรากำลังต้องมีความสามารถด้านโครงสร้างและแผนอัตรากำลังบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 8) ได้กำหนดสมรรถนะทำงานของข้าราชการ ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General Competencies) จะสะท้อนความเป็นตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ (Cognitive) และทางสังคม (Social) เช่น ความรู้ ความสามารถในการสื่อสารความคิดสร้างสรรค์ และคำนึงถึงผลลัพธ์ มีกำหนดไว้ในกลุ่มอาชีพบริหารจัดการ (Administration Occupations) และกลุ่มอาชีพ (Professional Occupations)

2. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) เป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งที่ได้จากการวิเคราะห์ในตำแหน่งนั้น ๆ

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนากา ทองดี, 2549, น. 27-29) นอกจากนี้คณะกรรมการมาตรฐานการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Education Standards Commission) ได้จัดทำรายการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในมลรัฐฟลอริดาในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะในการประเมิน (Assessment)
2. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication)
3. สมรรถนะในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
4. สมรรถนะในการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)
5. สมรรถนะในการปฏิบัติที่หลากหลาย (Diversity)
6. สมรรถนะในทางจริยธรรม (Ethics)
7. สมรรถนะในการพัฒนาบุคคลและการเรียนรู้ (Human Development and Learning)
8. สมรรถนะในความรู้ด้านเนื้อหาวิชา (knowledge of Subject Matter)
9. สมรรถนะในการจัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Environment)
10. สมรรถนะในการวางแผน (Planning)
11. สมรรถนะเกี่ยวกับบทบาทของครู (Role of the Teacher)
12. สมรรถนะเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)

Spencer and Spencer (1993, pp. 9-13) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่า

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์จะเกี่ยวข้องกับเส้นประสาทกล้ามเนื้อในร่างกาย เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถวิเคราะห์ใช้ความรู้ในการกำหนดเหตุและผล หรือวางแผนการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

3. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือความคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งเป็นแรงขับ หรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย และทำให้ถอยห่างไปจากสิ่งอื่น ๆ เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่นำทางจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับการกระทำ

4. ลักษณะนิสัย (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นการร่วมมือ เป็นต้น

5. อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม หรือความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ สามารถจัดออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้ดังนี้

5.1 สมรรถนะที่มองเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีสังเกตเห็นได้ง่าย

5.2 สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Traits) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สังเกตเห็นได้ยากและต้องพัฒนาเครื่องมือวัดเฉพาะสมรรถนะนั้นโดยตรง

สรุปได้ว่า สมรรถนะบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นได้กำหนดถึงความชำนาญของบุคคลในระดับต่าง ๆ เพื่อที่จะเป็นหลักในการกำหนดระดับเงินเดือนค่าตอบแทนตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของข้าราชการทั้งหมดและการพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะงานในหน้าที่ที่ข้าราชการยังขาดมาตรฐานเป็นสำคัญ

2.2.4 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, น. 11-16) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ Competency ที่เป็นหลักหรือเรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การและ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ก่อนไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค

ต่อการเติบโตขององค์กรดังนั้น Competency จึงเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ซึ่ง Competency มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบสอบถาม

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน พูดย่างๆ ก็คือ โดนผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 ใช้ในการพัฒนาการฝึกอบรม (Training and Development) ซึ่ง Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) ซึ่ง Competency มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง ดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาการที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่า คนๆ นั้นทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมมานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์ แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองเลย

3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) ซึ่ง Competency มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้างแล้วผู้ย้ายไปมีหรือไม่มี Competency อะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะย้ายคนที่มี Competency ไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่ง Competency มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation)

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายค่าตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีทำงานที่เพิ่มขึ้น

2.2.5 การส่งเสริมเพื่อพัฒนาสมรรถนะอาจารย์

มหาวิทยาลัย มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ โดยการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ หรืออาจจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะ โดยการมีกรรมการตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น และกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาอาจารย์นั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีความหลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของอาจารย์แต่ละคน (พิชามญชุ์ ลาวชัย, 2562) การพัฒนาอาจารย์ควรเป็นไป

ตามสภาพและความต้องการของอาจารย์ อาจารย์ควรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.5.1 รูปแบบและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์

1) ด้านการบริหารจัดการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์

ในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ มหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพหรือภาวะของมหาวิทยาลัยด้วยตามแนวคิดของ สมคิด แก้วสนธิ (2528, น. 78-81) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดตั้งหน่วยงานกลางขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานด้านพัฒนาอาจารย์ โดยเป็นหน่วยงานอิสระไม่สังกัดคณะใด เพื่อให้มีความเป็นกลางอย่างแท้จริงและให้คณาจารย์จากคณะหรือภาควิชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารหรือดำเนินงานของหน่วยงานที่ดำเนินงานเพื่อให้การจัดบริการสอดคล้องกับความจำเป็นของคณะต่าง ๆ ให้มากที่สุดเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการของคณาจารย์ของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย รวมทั้งช่วยมหาวิทยาลัยในการกระตุ้นให้คณาจารย์ตระหนักในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อันจะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ได้วางไว้ หากไม่มีหน่วยงานกลางเพื่อประสานงานหรือร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมบางส่วน ภาระในการพัฒนาคณาจารย์ในคณะวิชาอาจเป็นภาระที่หนักมาก นอกจากนั้นงานในลักษณะที่ต่างคนต่างทำในแต่ละโปรแกรมวิชาหรือคณะอาจทำให้ไม่สนองตอบความต้องการหรือความจำเป็นในจุดมุ่งหมายรวมของสถาบันเท่าที่ควร

ในแนวคิดที่คล้ายกัน กฤษณา ชูติมา (2528, น. 102) กล่าวว่า การดำเนินงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ อาจมีหลายวิธี ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสำหรับโครงสร้างการดำเนินงาน ควรมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบด้านพัฒนาคณาจารย์โดยตรงโดยได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ในคณะต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างกลุ่มอาจารย์ที่ดำเนินการฝึกอบรมได้ หากไม่มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบโดยที่คณะหรือภาควิชาจัดดำเนินงานเอง อาจเป็นการทำงานในวงแคบแก้ปัญหาบางประการให้หน่วยงานนั้นโดยเฉพาะและอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย ถ้าหากมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบในการดำเนินงานแล้วเสริมด้วยงานที่จัดทำโดยคณะหรือภาควิชาด้วยจะทำให้การดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ได้รับความสำเร็จมากขึ้น

ด้านการบริหารจัดการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ การดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะคณาจารย์จะบรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะคณาจารย์อย่างจริงจังต่อเนื่องและชัดเจน จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ มีการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ที่กำหนดไว้มีผู้รับผิดชอบเพื่อการประสานงานด้านการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและการกระตุ้นการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้คณาจารย์ได้เห็นคุณค่าของการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและจริงใจที่จะให้การส่งเสริมสนับสนุนอาจารย์เองจะต้อง

มีความตื่นตัวพร้อมจะรับความก้าวหน้าทางวิชาการ และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารให้อาจารย์ทราบ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีคณะกรรมการหรือหน่วยงานรับผิดชอบต่อการพัฒนา โดยตรงเพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ ต่อไป

2) ด้านเนื้อหา รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์จะเป็นอย่างไร ควรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของแต่ละมหาวิทยาลัย การพัฒนาคณาจารย์ควรคำนึงถึงทิศทางและบทบาทที่เหมาะสมของการอุดมศึกษา ในสังคมไทยเพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญ การพัฒนาคณาจารย์เป็นหัวใจหลักของการพัฒนา มหาวิทยาลัย ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยและผู้บริหารต้องสนับสนุนอย่างจริงจังและจริงใจ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณ สร้างความพึงพอใจในการทำงานและการสนับสนุนในเรื่องค่าตอบแทนที่ไม่ได้ยกว่าเอกชนจนเกินไปนัก วิธีการพัฒนาสมรรถนะคณาจารย์ขึ้นอยู่กับกำลังทรัพยากรและแนวคิดของผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนา สมรรถนะคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

เนื้อหาของการพัฒนาอาจารย์ ในความคิดเห็นของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2536, น. 36-37) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญเป็นเทคนิคที่จะนำไปสู่การพัฒนาอุดมศึกษาไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพการดำเนินงานการพัฒนา คณาจารย์ควรปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และสภาพแวดล้อมซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นควรมีทิศทาง ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาอาจารย์ควรคำนึงถึงทิศทางและบทบาทที่เหมาะสม ของการอุดมศึกษาในสังคมไทยเพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนการสอน
2. การประชุมสัมมนาและการจัดกิจกรรม ควรเน้นเทคนิคในเชิงปฏิบัติ ให้มากที่สุดเพื่อคณาจารย์สามารถนำไปใช้ได้และนำไปใช้อย่างเข้าใจ มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม
3. การนำเสนอเรื่องการเรียนการสอน จะต้องนำเสนอในลักษณะ ที่สัมพันธ์กันอย่างจริงจังระหว่างการสอนกับการวิจัย การสอนกับการบริการชุมชนและการสอนกับสังคม เพื่อให้การเรียนการสอนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับภาระหน้าที่ของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย
4. เทคนิคและกิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์ นอกจากการให้เรียนรู้ ด้วยวิธีการปฏิบัติแล้ว ควรจะต้องสอดแทรกความรู้สึกรักนึกคิดและความสัมพันธ์กับคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ นักศึกษา
5. กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์จะต้องมีหลากหลาย เพื่อสนองความถนัด ความสนใจอันหลากหลายของอาจารย์ผู้สอน โดยเฉพาะกิจกรรมที่จะให้อาจารย์ได้ศึกษาเรียนรู้ และทำความเข้าใจด้วยตนเองและไม่ควรใช้เวลาจนเกินไป

6. หน่วยงานที่รับผิดชอบกับการพัฒนาอาจารย์จะต้องได้รับการจัดตั้งขึ้นอย่างถาวร มีผู้รับผิดชอบประจำพร้อมเงินสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อความต่อเนื่องและความสัมพันธ์ของเป้าหมายและกิจกรรมและเป็นจุดศูนย์รวมทางการพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย

7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้บริหารวิชาการมากกว่าบริหารการเมืองด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์มากกว่ามุ่งพัฒนาแต่ตนเองและพรรคพวกของตนเป็นจุดใหญ่ ส่งเสริมให้คนอื่นพัฒนาให้พร้อมกับตนเอง

8. ระบบการสนับสนุนแบบครบวงจร ได้แก่ การกระตุ้นให้มีความสำคัญ ส่งเสริมและจัดกิจกรรมให้กับอาจารย์ที่สนใจให้กำลังใจ และการให้รางวัลสมรรถนะคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2539) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อการควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อประกันคุณภาพและการเป็นครูในด้านต่าง ๆ ไว้ซึ่งน่าจะนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหาของการพัฒนาอาจารย์ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน หมายถึง การเลือกแนวปฏิบัติอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้นในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

3. การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดตามความถนัด ควรสนใจความต้องการโดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิมรวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

4. การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกได้ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์ คิดค้นผลิตเลือกใช้ ปรับปรุง เครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

6. การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวร หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคล ด้วยการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเองก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพติดตัวผู้เรียนตลอดไป

7. การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัยและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องโดยครูนำเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

7.1 ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาและเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน

7.2 เทคนิควิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้น ๆ

7.3 ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดกับผู้เรียน

7.4 ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

8. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออก การประพฤติ และปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

9. การร่วมมือกับผู้ใช้สถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญรับฟังความคิดเห็นยอมรับในความรู้ความสามารถให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

10. การร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน หมายถึง การตระหนักในความสำคัญรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชนและร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

11. การแสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครูสามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหาพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2.6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพของคณาจารย์ การพัฒนาจะเกิดผลดีมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อคณาจารย์มีความต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนส่งเสริมอย่างจริงจังและจริงจังด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้คณาจารย์ได้เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานที่แน่นอนในการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์อย่างถาวร สำหรับรูปแบบและวิธีการดำเนินงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์นโยบายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งตามความเหมาะสมและสภาพแวดล้อมด้วยเทคนิคและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ นอกจากการเรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะอาจารย์จะต้องมีหลากหลาย เพื่อสนองความถนัดความสนใจอันหลากหลายของคณาจารย์โดยเฉพาะกิจกรรมที่จะให้คณาจารย์ได้ศึกษาเรียนรู้ และทำความเข้าใจด้วยตนเองและไม่ควรใช้เวลามากเกินไป

สุจิตรา วุฒิสถียร (2528, น. 176-178) ได้เสนอลักษณะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ อาจจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้

1. กิจกรรมเพื่อพัฒนาในรายวิชาที่สอน ซึ่งอาจจัดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสัมมนา ฝึกรูปแบบ เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวางแผนการสอน การเลือกเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ การจัดสื่อการสอน ตลอดจนการวัดสัมฤทธิ์ของวิชาที่สอนการใช้ความรู้ในวิทยาการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมการวิจัยด้านการสอน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอน
2. กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตัวอาจารย์ ได้แก่ กิจกรรมการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์มีการเพิ่มวุฒิและประสบการณ์ในวิชาเฉพาะด้าน การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการสอนระดับอุดมศึกษา การฝึกรูปแบบให้อาจารย์รู้จักประเมินตนเอง เป็นต้น
3. กิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรหรือสถาบัน ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารและผู้นำทางวิชาการระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำคัญต่อความรับผิดชอบทางการศึกษาและวิชาชีพ การสอนหนังสือ การส่งเสริมและประสานงานทั้งโดยตรงและทางอ้อมกับกรรมการหรือหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

การจัดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ นโยบายของมหาวิทยาลัย การพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ควรเริ่มที่ระดับผู้บริหารแล้วให้ผู้บริหารเป็นฐานในการขยายผลไปยังอาจารย์ส่วนใหญ่ต่อเนื่องกันไป ส่งเสริมให้อาจารย์ได้แสวงหาความรู้ความเข้าใจให้มีโอกาสที่กว้างขึ้นอันจะมีผลต่อการทำงาน ดังนั้นควรดำเนินการพัฒนาอาจารย์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วค่อยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงรวมทั้งตามความเหมาะสมและสภาพแวดล้อมด้วย

วิธีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ การพัฒนาสมรรถนะอาจารย์เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของอาจารย์ การพัฒนาจะเกิดผลดีมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่ออาจารย์มีความ

ต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของ บัณฑิต อินทรชั้น (2526, น. 51-52) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มีความหมายแตกต่างกัน และวิธีการต่างกัน คือ กลุ่มผู้บริหาร การพัฒนาจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ การหยั่งรู้ ทัศนคติต่อบุคคล ทักษะทางแนวคิดโดยใช้วิธีการประชุมบรรยาย สาธิต ดูงาน ปรุมนิเทศ สอนงาน ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ วิธีการทำงาน โดยใช้วิธีปรุมนิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสัมมนา การฝึกอบรม การค้นคว้า คู่มือ เป็นต้น การพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มีหลากหลายวิธี ในที่นี้จะขอกกล่าวเฉพาะวิธีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. การศึกษาต่อ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพเพื่อให้ได้มีซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการนั้นและหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษาและการรับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษาและการฝึกอบรมหรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหรือต่อจากการศึกษานั้นด้วย กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531, น. 187) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการพัฒนากำลังคนอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรกว้าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้นและเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัดและ ภิญญา สาร (2526, น. 166) ได้ให้ทัศนะว่า บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์การหรือสถาบันแม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ ความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไปเนื่องจากมีวิธีการปฏิบัติตลอดจน เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เปลี่ยนไปการศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติม ในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม

สถาบันราชภัฏทุกแห่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การศึกษาต่อของข้าราชการ จึงต้องยึดระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายใน ประเทศ พ.ศ. 2538 ซึ่งได้กำหนดให้ข้าราชการที่จะไปศึกษาสามารถศึกษาต่อภาคปกติ ภาคนอกเวลา และภาคฤดูร้อนสำหรับการศึกษาต่อของข้าราชการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา ประเภท ข ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งสรุปเกณฑ์การศึกษาต่อ ได้ดังนี้

- 1.1 มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา
- 1.2 ปฏิบัติราชการด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อยและไม่อยู่ระหว่างถูกลงโทษทางวินัยเว้นแต่โทษภาคทัณฑ์

1.3 ข้าราชการที่อยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติจะสมัครสอบหรือสอบคัดเลือกเพื่อไปศึกษาหรือฝึกอบรมอื่นใดมิได้

1.4 มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามระเบียบที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนดไว้

1.5 ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม ทั้งนี้ถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคปกติหรือศึกษาต่อต่างประเทศแล้วจะศึกษาต่ออีกต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลา ไม่น้อยกว่า 24 เดือน แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบตามกำหนดไปศึกษาต่ออีกให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป

กล่าวโดยสรุปว่า การส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณาจารย์ เป็นการให้โอกาสแก่คณาจารย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทำให้มีความเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานได้ดีขึ้น

2. การฝึกอบรมและสัมมนา การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้อาจารย์ได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้อาจารย์ได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของอาจารย์ไปในทางที่ต้องการ การจัดฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย ก็คือ การที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนไปในด้านที่การฝึกอบรมนั้น ๆ มุ่งหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมจัดได้ตรงกับความต้องการของอาจารย์ กล่าวคือ เมื่ออาจารย์มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานด้านใด ก็ควรจะได้รับ การอบรมเพื่อแก้ปัญหาในด้านนั้นสำหรับวิธีการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2535, น. 164) ได้ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สำหรับ เมธิ ปิยะคุณ (2536, น. 45-46) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไรนอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรมและความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์การแล้ว เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จในงานฝึกอบรม ก็คือ การบริหารงานฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อนและระหว่างและหลังการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์การนับได้ว่าเป็นวิธีการที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งหมดก็ตาม แต่อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นหลักแห่งการฝึกอบรมที่สำคัญซึ่งผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการฝึกอบรมควรจะต้องทราบ มีดังนี้

1. ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อนแล้ว จึงจะยอมรับการฝึกอบรมอย่างดี
2. การฝึกอบรมต้องจัดให้สนองกับความต้องการของแต่ละคนที่เข้ารับการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง
4. การฝึกอบรมควรอยู่ในลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ
5. การฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผน กำหนดตารางการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกและการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างมีระบบแบบแผนและชัดเจน

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538, น. 2) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การมอบหมายให้สำเร็จ และเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

การฝึกอบรมให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะต้องมีการวางแผนที่ดีมีเป้าหมายที่ชัดเจนและควรกำหนดแผนการฝึกอบรมไว้ด้วย ซึ่งการวางแผนการจัดฝึกอบรมที่ดีจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่า นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2540, น. 169) ได้เสนอขั้นตอนการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Need Assessment) หมายความว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์การ จึงดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่ต้องจัดการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้สนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ
3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นระยะหรือจะอบรมครั้งเดียวทั้งหมด
4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning Principles) ซึ่งรวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาภายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศ ต่าง ๆ ตลอดจนจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยายและเตรียมจัดสรรงบประมาณเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องคอยดูแลความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงในการฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น การดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (Follow-Up) ภายหลังจากการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องการลงทุนไปหรือไม่

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และทัศนคติที่ดี ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมต้องยึดถือวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นหลัก การสร้างหลักสูตรต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน พฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานจะได้เปลี่ยนแปลงไปตามความมุ่งหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่ง วิชชุตา หุ่นวิไล (2542, น. 233) ได้สรุปสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมเพราะ

1. บุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที จำเป็นต้องฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีก่อนจะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ
2. การฝึกอบรมจะทำให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคล ทำให้ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่ออนาคตงานของตนเอง ซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าและสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาที่ประหยัดทั้งเวลา งบประมาณค่าใช้จ่าย และยังให้ประสบการณ์ตรงที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาแล้วแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและตำแหน่งหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดจนพื้นฐานทางด้านความรู้ ความชำนาญ ซึ่งแตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องพิจารณาเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้ผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความประหยัดและมีประสิทธิภาพ

3. การวิจัย การวิจัยเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาอาจารย์เพราะการวิจัย คือ การแสวงหาข้อเท็จจริงโดยมีระเบียบแบบแผนแลหลักฐานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นวิธีการศึกษา ค้นคว้า เพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม ซึ่งมีวิธีศึกษาแตกต่างกับการศึกษาทั่วไป กล่าวคือ

เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีหลักฐานและเหตุผล เพราะเป็นการศึกษาเพื่อค้นคว้าหาความจริง ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ผลการค้นพบจึงเชื่อถือได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ลักษณะสำคัญของการวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้าหรือหาคำตอบหรือหาข้อเท็จจริงบางประการที่ยังไม่มีการค้นพบในเรื่องนั้น ๆ มาก่อนหรืออาจมีการค้นพบมาแล้ว แต่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องค้นคว้าเพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่อีกครั้งหนึ่ง สิ่งที่ได้จากการวิจัยนอกจากองค์ความรู้แล้วอาจารย์ได้พัฒนาตนเอง ในด้านการแสวงหาความรู้ การวิเคราะห์ความรู้โดยวิธีการที่ตรวจสอบได้

จรัส สุวรรณเวลา (2545, น. 104-106) ได้เสนอกกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ด้านการเพิ่มจำนวนอาจารย์นักวิจัยและคุณภาพการวิจัย ประกอบด้วย
 - 1.1 การวางแผนการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในขั้นต้นจำเป็นต้องมีข้อมูลทรัพยากรต่าง ๆ ให้ครบถ้วน คือ ข้อมูลสถานภาพบุคลากรด้านการวิจัยและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลโครงการวิจัยที่มีอยู่ ข้อมูลด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องทั้งในเชิงเงินทุน และอุปกรณ์เครื่องมือ และสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ แล้วจึงจะสามารถวางแผนเป้าหมายในเชิงจำนวนและคุณภาพการวิจัยได้ ข้อมูลนี้ควรประสานกับข้อมูลในระบบบริหารอื่น ๆ เช่น การจัดการเรียนการสอนด้วย
 - 1.2 การรับอาจารย์ใหม่ต้องมีการพิจารณาศักยภาพการวิจัยด้วย โดยอาจพิจารณาจากสาขาการวิจัยที่ทำหรือแผนการวิจัยและความสามารถในการวิจัย
 - 1.3 จัดสรรทุนวิจัยให้อาจารย์ได้มีโอกาสทำการวิจัยเป็นการเพิ่มจำนวนอาจารย์นักวิจัยขึ้น ทุนวิจัยอาจมีหลายทุนตามแต่เป้าหมายและทิศทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด คือ มีทั้งประเภทกำหนดแนวทางเพื่อให้มีการรวมตัวและก่อให้เกิดผลงานที่ก่อให้เกิดผลกระทบได้กับทุนประเภทที่ยังคงให้ความสนใจส่วนบุคคล ซึ่งอาจมีทั้งสนับสนุนเพื่อมุ่งให้เกิดผลงานและความก้าวหน้าทางวิชาการกับส่วนที่สนับสนุนเพื่อสร้างนักวิจัยใหม่ ๆ ด้วย
 - 1.4 สร้างหัวหน้าทีมงานวิจัย โดยสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีศักยภาพสูงได้ทำการวิจัยในโครงการรวมทั้งการสนับสนุนโครงการวิจัยร่วมระหว่างชาติ ซึ่งอาจมีผู้ทรงคุณวุฒิจากต่างประเทศช่วยการวิจัยโดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นโครงการในเรื่องที่ต้องเทคนิคการวิจัยเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการวิจัย
 - 1.5 จัดฝึกอบรมกระบวนการวิจัยทั้งในระดับพื้นฐานและในระดับดำเนินการ ให้กับกลุ่มอาจารย์ตามความเหมาะสม โดยอาจมีการอบรมในระดับหลักการพื้นฐานเป็นส่วนรวม ซึ่งเป็นโอกาสให้อาจารย์จากหลายสาขาได้มารู้จักแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อสนับสนุนการวิจัยแบบสหสาขาวิชาหรือการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น การเขียนโครงการวิจัยเพื่อขอทุนการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนให้คณะสถาบันและศูนย์จัดการฝึกอบรมหรือประชุม

วิชาการเชิงปฏิบัติการในเรื่องที่ต้องการเทคนิคการวิจัยเฉพาะด้านเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการวิจัย

1.6 จัดให้มีผู้มีประสบการณ์ด้านการวิจัยได้ช่วยเหลือนักวิจัยใหม่ ๆ โดยจัดกิจกรรมที่ให้อาจารย์สามารถขอคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์ได้ นอกจากนี้ในกระบวนการพิจารณาจัดสรรทุนวิจัยและพิจารณาผลงานวิจัย คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ก็สามารถทำหน้าที่ให้คำปรึกษาไปด้วยได้ โดยให้ข้อเสนอแนะในการรายงานหรือปรับโครงการเพื่อความสมบูรณ์ของงานยิ่งขึ้น

1.7 ด้านส่งเสริมเจตคติของอาจารย์ในการวิจัยโดยดำเนินการ ดังนี้

1.7.1.1 ดำเนินการให้อาจารย์ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยที่ส่งเสริมการสอน การวิจัยที่จะมาส่งเสริมการสอนนี้ควรเป็นทั้งความรู้หรือเนื้อหาวิชาที่ได้จากการวิจัย และส่วนที่เป็นกระบวนการของการวิจัย

1.7.1.2 จัดประชุมวิชาการเพื่อเสนอผลงานวิจัย เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์วิชาการในทางสร้างสรรค์

1.7.1.3 จัดให้มีรางวัลผลงานวิจัยหรือรางวัลนักวิจัย

1.7.1.4 คัดเลือกผลงานวิจัยที่ดีหรือที่ได้รางวัลมาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ

1.7.1.5 จัดให้มีแกนนำกลุ่มต่าง ๆ ของอาจารย์และเสริมสร้างให้เกิดมวลพลัง (Critical Mass) พอที่เป็นแรงดันให้มีการวิจัยขึ้น เช่น การจัดตั้งหน่วยปฏิบัติการวิจัยให้มาทำงานร่วมกันในเทคนิคเฉพาะ

1.7.1.6 กำหนดแนวทางหรือหลักปฏิบัติตามจรรยาบรรณสำหรับนักวิจัยและเกณฑ์การวิจัยในมนุษย์

1.7.1.7 ปรับปรุงระเบียบวิธีการใช้ผลงานวิจัยประกอบการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทำการวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีขึ้น เช่น การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการวิจัยที่มีลักษณะคาบเกี่ยวหลายสาขาวิชา

1.7.1.8 จัดให้มีโครงการการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และโครงการการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาขอบเขตของฝ่ายวิชาการเพื่อให้อาจารย์ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียนการสอนและให้ออกสาอาจารย์และนิสิตได้มีกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น

1.8 ด้านส่งเสริมการวิจัยให้สอดคล้องกับปัญหาของประเทศโดย

1.8.1 วางทิศทาง การวิจัยของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับปัญหาของประเทศ

1.8.2 จัดระบบกลุ่มปฏิบัติการกิจ (Task Force) เพื่อหาทางดำเนินการวิจัยให้สำเร็จตามทิศทางที่วางไว้

1.8.3 ให้ความสำคัญพิเศษแก่โครงการที่มุ่งแก้ปัญหาของประเทศ โดยจัดสรรทุนให้

1.8.4 จัดให้มีการประสานสัมพันธ์ติดต่อระหว่างนักวิจัยกับหน่วยงาน ระดับกรม กอง ทั้งทำหน้าที่วางแผนและปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา

1.8.5 จัดการเผยแพร่ผลงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ ทันเหตุการณ์

1.9 ด้านพัฒนาบุคลากรส่งเสริมการวิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.9.1 จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการประสานงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย รองคณบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย ผู้อำนวยการบริการสถาบันต่าง ๆ และหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการเสริมสร้างการบริหารงานวิจัยโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการบริหารงานด้านนี้

1.9.2 จัดให้กรรมการจัดสรรทุนและพัฒนาระบบวิพากษ์วิจารณ์ ฉันทมิตร (Peer Review) ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.9.3 ปรับปรุงงานบริหารงานบุคคลประเภท ข เช่น นักวิจัยและเจ้าหน้าที่ วิจัยให้เหมาะสม

1.9.4 จัดให้มีการพัฒนาทางวิชาการแก่บุคลากรวิจัยและดำเนินการ ให้เจ้าหน้าที่ธุรการเข้าใจในลักษณะของงานวิจัยเพื่อที่จะสามารถให้การช่วยเหลือและสนับสนุนนักวิจัยได้

ส่วนสหวิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541, น. 108) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรสนับสนุน ให้คณาจารย์ได้ทำวิจัยอย่างจริงจัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวิจัยได้ถูกกำหนดให้เป็นภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัยประการหนึ่ง ในการบริหารงานด้านวิชาการให้ก้าวหน้าและสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นการที่จะสนับสนุนให้มีอาจารย์ทำการวิจัยมากขึ้นและผลการวิจัยมีคุณภาพผู้บริหารจำเป็นต้อง ให้การสนับสนุนเพราะผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่อาจสามารถนำ ผลการวิจัยไปใช้แก้ไข ปรับปรุง ทั้งในด้านนโยบายการบริหาร และการส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ควรส่งเสริม ให้คณาจารย์รุ่นใหม่ได้มีโอกาสทำงานวิจัยร่วมกับนักวิจัยที่มีประสบการณ์ รวมทั้งจัดหาทุนอุดหนุน การทำวิจัยจากแหล่งทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มากกว่าเดิม และหัวข้อในการทำวิจัย ควรสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาในสัดส่วนที่เหมาะสม ดังนั้นการวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาตามมาตรฐานภาระงานนั้น นอกจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอน การศึกษา การอบรม และการให้คำแนะนำปรึกษาแก่นิสิตแล้ว ยังมีภารกิจด้านการค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพขั้นสูงเพื่อพัฒนาการสร้างสรรค์ความรู้และ พัฒนาการสร้างผลงานทางวิชาการ เพื่อแสดงถึงความเหมาะสมในการดำรงสถานะของตำแหน่ง ทางวิชาการและเป็นประโยชน์ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นต่อไป ควรกำหนดนโยบาย

เกี่ยวกับการทำวิจัยให้ชัดเจน เพื่อให้คณาจารย์มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ใหม่ ตลอดจนหาความรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาตนเอง

4. การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การเลื่อนตำแหน่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่ง ที่ควรจะให้มีความสำคัญเพราะเป็นการสร้างความหวังของผู้ปฏิบัติงานที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของคนทุกคนเพราะเป็นทางหนึ่งแสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คนที่ได้ตำแหน่งสูงขึ้นนอกจากจะต้องรับผิดชอบมากขึ้นมีหน้าที่มากขึ้นแล้วงานจะต้องแตกต่างไปจากเดิม แต่ในองค์การบางแห่งไม่อาจจะพูดได้ว่าผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งจะทำงานแตกต่างไปจากเดิม การสนับสนุนให้อาจารย์จัดทำผลงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการระดับต่าง ๆ อาจถือว่าเป็นการพัฒนาอาจารย์ได้ทางหนึ่งเพราะกระบวนการสร้างผลงานบังคับอยู่ในตัวให้อาจารย์ต้องศึกษาเพิ่มเติมและนำผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

สำนักงานมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ไว้ดังนี้

1. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ต้องดำรงตำแหน่งอาจารย์และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้ว สำหรับปริญญาตรีไม่น้อยกว่า 9 ปี ผู้ที่ได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่าไม่น้อยกว่า 5 ปี และระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ไม่น้อยกว่า 2 ปี มีชั่วโมงสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่ง และมีความชำนาญในการสอน มีผลงานทางวิชาการ คือ เอกสารประกอบการสอนไม่น้อยกว่า 1 รายวิชา และงานแต่งเรียบเรียงงานแปลหนังสือหรือเขียนบทความทางวิชาการหรือผลงานวิจัย

2. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ต้องดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี มีชั่วโมงสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่งและมีความชำนาญพิเศษในการสอน มีผลงานทางวิชาการ คือ เอกสารคำสอนไม่น้อยกว่า 1 รายวิชา มีงานแต่งเรียบเรียง งานแปลหนังสือ ตำรา หรือหนังสือที่ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาและผลงานวิจัยรับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว

3. ตำแหน่งศาสตราจารย์ ต้องดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี มีชั่วโมงสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่งและมีความชำนาญในการสอน มีผลงานทางวิชาการ คือ งานแต่งเรียบเรียง ตำรา หรือหนังสือที่ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาและผลงานวิจัย ซึ่งมีคุณภาพดีมากและได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว

กล่าวโดยสรุปว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของคนทุกคนเพราะเป็นทางหนึ่งแสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่งควรจะให้มีความสำคัญ เพราะเป็นการสร้างความหวังของอาจารย์ที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นอาจารย์จะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ อาจารย์จำเป็นต้อง

มีพื้นฐานความรู้ ความสามารถที่ดีโดยการมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผลของการพัฒนาตนเอง ทำให้อาจารย์ประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น ต่อไป

2.2.7 การพัฒนาความสามารถด้านการบริหารงาน

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจารย์จึงมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันเพราะถือว่าอาจารย์เป็นกำลังสำคัญของสถาบัน โดยอาจารย์จะมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการและการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นทักษะในการบริหารจึงมีความจำเป็นต่ออาจารย์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารเวลา การบริหารงานสอน การบริหารงานวิจัยซึ่งงานเหล่านี้ล้วนแต่ต้องการ ทักษะการบริหารทั้งสิ้น

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2543, น. 32) ได้กล่าวว่าการพัฒนาอาจารย์ในด้านการบริหารนั้น ควรดูความจำเป็นหรือความต้องการของอาจารย์เป็นหลัก โดยทำการสำรวจความต้องการของอาจารย์ ซึ่งทักษะการบริหารที่อาจารย์ควรได้รับ คือ ทักษะการประชุม ทักษะการประสานงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผน ทักษะการบริหารเวลา และทักษะการจัดโครงการ นอกจากนี้อาจารย์จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแล้วในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2545, น. 28) กล่าวไว้ในหมวด 6 เกี่ยวกับมาตรฐานการและการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร และเป็นหน้าที่ของสถาบันที่จะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้อาจารย์มีความรู้และความเข้าใจ

Harding, et al. (1981) กล่าวว่า การบริหารงานมีความหมายตั้งแต่การบริหารจัดการรายวิชาเดียว การบริหารจัดการโครงการวิจัยของอาจารย์แต่ละคน การประสานงานสำหรับรายวิชาที่มีการสอนหลายกลุ่มหรือสอนเป็นทีม การประสานทีมวิจัย รวมถึงการบริหารภาควิชาหรือคณะ ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์ด้านการบริหารงานวิชาการจึงนับเป็นสิ่งจำ เป็นเพราะช่วยให้อาจารย์ได้พัฒนาความสามารถของตัวเองพร้อม ๆ กับพัฒนาความสามารถในการบริหารตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเหตุนี้แนวทางการพัฒนาอาจารย์ด้านการบริหารงานวิชาการจึงควรเน้นที่การทำให้อาจารย์ใหม่และผู้บริหารเห็นความสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านนี้ โดยทักษะที่ต้องพัฒนาควรประกอบด้วยทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานประจำวันและทักษะบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนงบประมาณ การประสานงานและการบริหารสำนักงาน รวมทั้งให้โอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในสายการบริหารงานวิชาการเป็นประการสำคัญ

ทั้งนี้ Harding, et al. (1981) เสนอว่า กิจกรรมพัฒนาอาจารย์ให้มีทักษะด้านการบริหารงานวิชาการข้างต้นควรกำหนดให้สอดคล้องเหมาะสมกับระดับหรือตำแหน่งความรับผิดชอบและความจำเป็นของอาจารย์แต่ละกลุ่ม เช่น อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งบริหารเป็นหัวหน้าภาควิชาหรือคณบดีควรได้รับการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถใช้สำหรับการจูงใจนักศึกษา และการปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์เพื่อบรรลุภารกิจการบริหารงานซึ่งมักพบความขัดแย้งอันเนื่องมาจากมอหมายงานที่นอกเหนือจากงานปกติ โดยรูปแบบของกิจกรรมที่นำมาใช้อาจ ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรมด้วยการบรรยาย การจัดสัมมนา การใช้กรณีศึกษาและการเล่นบทบาทสมมติ การใช้เวลาหยุดพักเพื่อเรียนรู้ทักษะการบริหารงานบุคคล การให้ทุนเพื่อเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และการใช้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นเฉพาะกิจในสถาบัน เป็นต้น

นอกจากนั้น สถาบันยังควรหาวิธีส่งเสริมให้กำลังใจอาจารย์ให้เข้าร่วมทำงานบริหารทั้งกลุ่มอาจารย์ที่มองเห็นความจำเป็นและกลุ่มอาจารย์ที่ยังลังเล หรือไม่ยอมรับตำแหน่งบริหารในระดับหัวหน้าภาค หรือคณบดีเพราะเกรงว่าจะโดดเดี่ยว หรือทำให้ทำงานสอนและงานวิจัยในศาสตร์ที่เชี่ยวชาญเตรียมความพร้อมต่อการรับผิดชอบบทบาทใหม่สำหรับอาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งบริหาร และสนับสนุนอาจารย์ได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ในศาสตร์พร้อม ๆ กับสร้างคุณูปการต่อการบริหารงานวิชาการตลอดเวลา โดยกิจกรรมการพัฒนาในขั้นนี้ ได้แก่ การฝึกผู้ช่วยวิจัยหลังปริญญาเอก (Post Doctoral Assistants) การสร้างเครือข่ายวิจัย (Research Associates) การฝึกผู้ช่วยฝ่ายบริหาร (Administrative Assistants) ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับนโยบายให้ผู้บริหารได้ลาพักเพื่อศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การให้ความสนับสนุนของสถาบันในการพัฒนาความสามารถด้านการบริหารงานวิชาการ จึงนับเป็นประเด็นที่ช่วยรับประกันการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์และแสดงนัยถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้านการบริหารงานวิชาการไปโดยปริยาย ทั้งนี้วิธีการประเมินผลอาจพิจารณาจากข้อคิดเห็นของอาจารย์ การประเมินการสอนและประการที่สำคัญ ก็คือ การพัฒนาวิธีการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการที่ชัดเจนขึ้น โดยอาจพิจารณาจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระดับภาควิชาระหว่างหัวหน้าภาคกับอาจารย์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาสมรรถนะอาจารย์นั้น เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญให้อาจารย์เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่หลัก 4 ด้าน ทั้งด้านการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และเสริมด้านการบริหารให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่มหาวิทยาลัยจะพัฒนาสมรรถนะอาจารย์เพื่อให้อาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุผลนั้นมหาวิทยาลัยควรทราบถึงความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ ซึ่งวิธีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์มีอยู่หลายวิธี ในการเลือกใช้จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของอาจารย์

2.2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาพร ตันตีสันติสม (2555) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของอาจารย์มหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทรเกษมที่สอดคล้องกับภารกิจ 5 ด้าน ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ซึ่งได้ได้แก่ อธิการบดี คณบดี อาจารย์ผู้ดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ ซึ่งดำรงตำแหน่งมาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 6 คน เท่ากับจำนวนผู้บริหาร หรือได้ข้อมูลซ้ำกับผู้ให้ข้อมูลจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยกำหนดกรอบแนวคิดและกำหนดสมมติฐานชั่วคราว (Working Assumption) และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือเปรียบเทียบความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ และสร้างแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พิจารณาความสอดคล้องของกลุ่มข้อมูลเทียบเคียงกับแนวคิดทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย แลวนำผลที่ได้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมที่สอดคล้องกับภารกิจ มี 3 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม สำหรับสมรรถนะของแต่ละภารกิจสมรรถนะที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ของภารกิจด้านการสอน คือ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภารกิจด้านการวิจัย คือ ความสามารถด้านการวิจัยที่นำไปใช้ได้จริงจัง ภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม คือ ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพคน ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม คือ จริยธรรม และภารกิจด้านการปฏิบัติงาน คือ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

มัลลิกา ต้นสอน (2558) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) ศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่จริงของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตามที่กำหนดในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 351 คน เลือกโดยการสุ่มสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีดังนี้ 1) สมรรถนะด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) สมรรถนะด้านการวิจัย 3) สมรรถนะด้านการให้บริการวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้จากการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ สมรรถนะด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านการให้บริการ

วิชาการ และสมรรถนะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอกมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก วุฒิปริญญาตรีมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 25 ปี มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การได้รับการพัฒนาความรู้

โดยปกติการพัฒนาบุคคลอาจจำแนกได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ 1) วิธีการให้การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาอย่างหนึ่งอย่างใดแก่ผู้ปฏิบัติงานและในการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคคลนี้ก็อาจจะมี การพูดถึงวิธีการทั้งสามประการที่ข้างต้นเป็นครั้งคราวจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงของเรื่องของการศึกษาการฝึกอบรม และการพัฒนาในเบื้องต้นเสียก่อน

2.3.1.1 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะส่งเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่ และทำประโยชน์แก่สังคมได้แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษาก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่ นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน

2.3.1.2 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติความรู้ความชำนาญ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย

2.3.1.3 การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จ ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งโดยการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือการให้คำปรึกษาและแนะนำก่อนงานหรือโดยวิธีอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การ

กล่าวโดยสรุปว่า ข้อแตกต่างตามจุดเน้นของแต่ละวิธีการ ได้ดังนี้ การศึกษาที่เน้นตัวบุคคล โดยมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและความรู้ความชำนาญ ในวิชาชีพเฉพาะสาขาซึ่งจะสามารถนำติดตัวไปประกอบอาชีพหรือไปเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานในอนาคตกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติโดยกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมาเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในการทำงานของบุคลากร

ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เช่น เพื่อลดความผิดพลาดหรือความสูญเสียของผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือเพื่อยกระดับคุณภาพของการผลิต เป็นต้น ส่วนการพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคลและองค์การพร้อม ๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้การพัฒนาอาจทำเป็นแผนระยะยาว เช่น การพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงานหรืออาจทำในรูปของโครงการเฉพาะเช่นโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นต้นแต่ไม่ว่าจะเป็นการเน้นที่ตัวบุคคลนั้นที่งานหรือองค์การก็ตามการพัฒนาบุคคลก็มีจุดมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการทำงานทั้งสิ้น

2.3.2 ความเป็นมาของการพัฒนาบุคคล

การถ่ายทอดความรู้ของผู้คนในสมัยดึกดำบรรพ์หรือสมัยโบราณนั้นได้กระทำอย่างง่าย ๆ โดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้การสอนในห้องเรียนเข้าช่วยเหลือในปัจจุบันต่อมาเมื่อมีความเจริญมีมากขึ้นจนกระทั่งได้มีการนำเอาเครื่องจักรเครื่องยนต์ตลอดจนได้มีการนำผู้ริเริ่มนำวิธีการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานโดยมีการพัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญแบบง่าย ๆ เรียกว่า วิธีสอนงาน 4 ขั้นหรือ 4 ชั้น ขั้นแรกจะมีการเตรียมผู้ที่ได้รับการสอนให้พร้อมขั้นต่อมาก็จะเริ่มการสอนโดยวิธีการลงมือปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างจากของจริงจากนั้น ก็ให้ผู้รับการฝึกสอนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเป็นขั้นที่ 3 แล้วจึงมีการติดตามตรวจสอบผลงานซึ่งผู้รับการสอนได้ทดลองการปฏิบัติเป็นระยะระยะเป็นขั้นสุดท้าย

2.3.3 องค์การกับการพัฒนาบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคคลองค์การและบุคคลเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันโดยเด็ดขาดไม่ได้ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การอันใดความเจริญก้าวหน้าของบุคคลในองค์การก็ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจขององค์การอันนั้น

2.3.4 ลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาบุคคลโดยทั่วไป

หรือหน่วยงานพัฒนาบุคคลโดยทั่วไปจะต้องคำนึงถึงรายละเอียดข้อเท็จจริงหลายประการ เช่น ขนาดของส่วนราชการที่หน่วยการหน่วยงานฝึกรวมเหล่านั้นสังกัดอยู่ 2 ขอบเขต และปริมาณงานฝึกรวมและพัฒนาบุคคลที่จะกำหนดให้หน่วยงานนั้นรับผิดชอบเช่น ปฏิบัติงานเฉพาะในกรุงเทพฯ หรือในท้องที่ต่างจังหวัดด้วยฝึกรวมเฉพาะข้าราชการหรือรวมทั้งตัวแทนประชาชนที่ทำงานเกี่ยวข้องด้วย เป็นต้น

2.3.5 หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

สิ่งสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลเรื่องหนึ่งก็คือหลักการเรียนรู้ เพราะผลของการพัฒนาบุคคลส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม เช่น การจัดการเรียนการสอนการฝึกปฏิบัติการค้นคว้าทดลองการประสบพบเห็นหรือได้ยินได้ฟัง เป็นต้น และโดยที่การพัฒนาบุคคลว่าจะเป็นเรื่องการสอนงานการปฐมนิเทศการฝึกรวมหรือวิธีอื่นใดก็ตาม

เป็นเรื่องที่จะกระทำต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ใหญ่ทั้งสิ้น ฉะนั้นหากจะได้ผลจริงจังกแล้วผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลจะต้องเข้าใจหลักและกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลเสียก่อนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2.3.6 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นสิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาคำความเข้าใจกันก็คือ เรื่องปัญญาและอุปสรรคที่มีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าอุปสรรคสำคัญสำคัญในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มี 4 ประการ คือ

2.3.6.1 การมองไม่เห็นความจำเป็นมีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากที่ไม่เข้าใจหรือมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการอบรมแต่ต้องเข้ารับการอบรมตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับแจ้งโดยไม่มีโอกาสรู้ว่าจะเป็นประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างไรในกรณีเช่นนี้ผู้เข้ารับการอบรมย่อมมีความรู้สึกไม่แน่ใจหลายประการเช่นคงเสียเวลาเปล่าเป็นเรื่องที่รู้ดีอยู่แล้วไม่มีอะไรใหม่

2.3.6.2 การไม่มีเวลาระยะเวลาที่จะต้องเข้ารับการอบรมตรงกับเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานอื่นที่มีความสำคัญ ซึ่งกรณีเช่นนี้มักเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการอบรมหรือสัมมนาที่ผู้เข้าโครงการเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นขึ้นไปซึ่งมักมีภารกิจมากมายและอยากจะทำได้

2.3.6.3 การกลัวความล้มเหลวโดยปกติผู้ใหญ่มากมามีความระมัดระวังที่จะถูกเปิดเผยจุดอ่อนของตนซึ่งเกรงว่าจะมีผลกระทบกระเทือนต่อเกียรติยศชื่อเสียงและความเชื่อถือที่ตนเคยได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นหากเป็นไปได้ผู้ใหญ่มักหลีกเลี่ยงการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเฉพาะในโครงการที่จะมีการประเมินหรือวัดผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

2.3.6.4 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสัจยฐานโดยทั่วไปของมนุษย์มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่คุ้นเคยกับวิธีการทำงานที่มีแนวทางปฏิบัติง่าย ๆ ฝึกเรื่องกันมาเป็นเวลานานในกรณีเช่นนี้การนำเอาวิธีการพัฒนาบุคคลเข้ามาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในพฤติกรรมการทำงานหรือในผลผลิตของงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความรู้สึกอึดอัดและต่อต้านก็เกิดความรู้สึกไม่แน่ใจหลายประการเช่นการฝึกอบรมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลกระทบต่องานที่สำคัญอยู่ที่ทำอยู่อย่างไร



2.3.7 แนวทางดำเนินการที่ได้ผล

จากแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาบุคคลต้องพยายามเสาะแสวงหาแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคคลที่อาศัยหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาเป็นเครื่องประกอบการดำเนินงาน ซึ่งพอจะสรุปขั้นตอนที่เห็นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ดังนี้

2.3.7.1 ต้องมีการศึกษาหาความจำเป็นและความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลก่อนเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการมองไม่เห็นความจำเป็นของผู้เข้ารับทผู้เข้ารับการอบรม

2.3.7.2 ต้องยอมรับในความเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อผู้เข้ารับการอบรมการพัฒนาแต่ละกลุ่มแต่ละระดับโดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระดับของบุคคลในเรื่องของการเรียนรู้

2.3.7.3 เนื่องจากผู้ใหญ่จะให้ความสนใจเฉพาะต่อการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและงานของตนฉะนั้นวิธีการเรียน ควรเน้นการแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานและการสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องและได้ผลรวดเร็วโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนารวมทดลองปฏิบัติหรือใช้ประสบการณ์ของตนเข้าแก้ไขปัญหานั้น

2.3.7.4 ถ้าเป็นไปได้ควรมีการหารือร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนล่วงหน้าเพื่อสร้างความเข้าใจและป้องกันความสับสน

2.3.7.5 การประเมินผลการเรียนรู้ควรวางอยู่บนฐานของการวิเคราะห์ตามความต้องการและการชี้แจงความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการโดยหลีกเลี่ยงวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกถูกประจานความไม่รู้ถูกเปิดเผยจุดอ่อนที่ไม่ควรให้บุคคลอื่นรู้

2.3.8 ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคคล

2.3.8.1 การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล หมายถึง การหาข้อมูล และการวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาดมากราชการขาดความขาดขวัญกำลังใจในการทำงานขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย

2.3.8.2 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคคลแล้วก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

2.3.8.3 การเลือกวิธีการที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรมสัมมนาส่งไปดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ ทั้งนี้โดยพิจารณาว่าจะว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุดซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไขจำนวนบุคลากรระยะเวลางบประมาณข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย

2.3.8.4 การกำหนดโครงการซึ่งในที่นี้ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรต่อ

2.3.8.5 การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้นเช่นจัดให้มีการฝึกอบรมและสัมมนาเรื่องการประชุมปฏิบัติการ

2.3.8.6 การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนาบุคคลที่ได้รับที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดสวายน้อยเพียงใดมีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้างรวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงไร คุ่มค่าหรือไม่

2.3.9 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

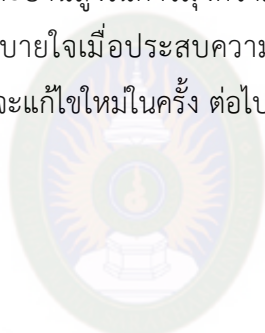
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, น. 4) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงานที่ยุ่ยากซับซ้อนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขัดขวาง พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการมีอิสระในการทำงานและการแสดงออก ต้องการชัยชนะในการแข่งขัน มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อพบกับความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

เต็มศักดิ์ คทวณิช (2552, น. 6) กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะพยายามทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ว่าจะงานนั้นจะมีความยากลำบากหรือประสบปัญหาอุปสรรค

ศุภร เสรีรัตน์ (2552, น. 2) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้น หรือความรู้สึกอันเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีการกระทำ หรือมีพฤติกรรมในรูปแบบที่แน่นอน โดยทำให้บุคคลได้รู้ถึงความต้องการของเราเองและเป็นการให้เหตุผลสำหรับการกระทำหนึ่งที่กระทำไป

สุนทร หัสขันธ์ (2555, น. 45) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จและให้ดีเลิศโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้ว่าผลงานที่ออกมาจะไม่สำเร็จหรือไม่ดีเลิศก็ตาม แต่มีความทะเยอทะยานสูงในการมุ่งความสำเร็จและดีเลิศต้องการเป็นอิสระในการคิดสร้างสรรค์ผลงาน มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและดีเลิศและวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลวแต่ก็ยังพยายามที่จะแก้ไขใหม่ในครั้งต่อไป



McClelland (1985) ได้ให้ความหมายผู้ที่มีความแรงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่ตระหนักรู้ถึงเป้าหมายในระดับสูง ความต้องการประสบความสำเร็จในการแข่งขันและความสามารถในการจูงใจตนเองในการทำสิ่งที่เหนือกว่า ซึ่งผลดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อตนเอง ซึ่งการจูงใจผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร เนื่องจากคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัยและสถานภาพมากกว่าจะเต็มเต็มความต้องการให้แก่ตนเอง โดยจะยึดติดกับความคิดและความรู้สึกของตนเองเป็นหลักและจะกังวลกับการแสดงออกของตนเองมากกว่าเรื่องของการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการ หรือความปรารถนาของบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตระหนักและตั้งใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ดีและมาตรฐาน อันดีเลิศพร้อมกับความบรรลุเป้าหมายในระดับสูง โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานและบุคคลเพื่อให้ได้มาตรฐานและดีกว่าบุคคลอื่นและเป็นแรงผลักดันให้มีพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น มีความทะเยอทะยาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่และฝ่าฟันอุปสรรคด้วยความหวังที่จะทำงานให้สำเร็จมากกว่ากลัวความล้มเหลว

2.3.10 ที่มาของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีที่มาขององค์ประกอบ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.3.10.1 มาจากแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ประเภทนี้เป็นแรงจูงใจภายในที่บุคคลต้องการทำงาน เป็นความต้องการที่มาด้วยความปรารถนาของตนเอง เป็นความรู้สึกส่วนตัวที่ต้องการทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยตนเอง สิ้นจ้าง รางวัล สิ่งตอบแทนต่าง ๆ หรือสิ่งล่อใจ ไม่มีความหมาย คนที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความมุ่งมั่นทำงานของตน โดยไม่มีการรีรอ ไม่ต้องมีสิ่งมาเชิญชวนชักจูงจะกระตือรือร้นมีกำลังใจ

2.3.10.2 มาจากแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะนี้เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นด้วยสิ่งเร้าภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทํากิจกรรมนั้น ๆ มีความหมายมากขึ้น ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลจึงเป็นดัชนีชี้ขึ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่จุดหมายนั้น ๆ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลจะไม่ปรากฏชัดเจน จนกว่าจะมีสถานการณ์การรับรู้และเข้าใจว่าการประเมินประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมของบุคคลว่าดี มีมาตรฐานเป็นเลิศ หากประสบกับความผิดหวังล้มเหลวบุคคลประเภทนี้จะปรับปรุงพัฒนาตนเองจนกว่าจะประสบความสำเร็จ ในครั้งต่อไป จะตั้งแรงจูงใจไว้ ระดับสูงจะไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ไม่กลัวความผิดหวังจะวางแผนอย่างรัดกุม



2.3.11 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland

ทฤษฎีของ McClelland มีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องแรงจูงใจมาก เพราะเขาคิดว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะช่วยสอนให้บุคคลรู้จักความสำเร็จและความล้มเหลวและยังช่วยให้คิดว่าบุคคลควรจะทำงานในระดับที่เหมาะสมกับตนเอง จึงจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ McClelland ยังเชื่อว่าทฤษฎีของเขาสามารถนำไปใช้ เพื่อฝึกบุคคลให้รู้จักคิดและแสดงออก เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ และสามารถนำไปใช้ได้ดีกับบุคคลที่มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานต่าง ๆ ได้ดีอีกด้วย แรงจูงใจนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีความต้องการความสำเร็จสูงขึ้น ลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบเกียจงาน จะค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายในระดับที่เป็นไปได้หรือสถานการณ์ที่ท้าทาย ตลอดจนต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน (McClelland, 1985, p. 23)

McClelland (1985) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะทำให้บุคคลในอาชีพต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในชีวิตหรือหน้าที่การงานนั้น เกิดจากความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในงานที่ทำบุคคลที่มีความต้องการประสบความสำเร็จจะมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เมื่อสามารถเอาชนะก็จะประสบความสำเร็จจะมีความสบายใจหรือภูมิใจถ้าหากไม่สำเร็จก็จะรู้สึกวิตกกังวลแต่ก็จะมุ่งมั่นทำงานต่อไป แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้สามารถกระตุ้นให้มีขึ้นในบุคคลได้ นอกจากนี้ McClelland ได้เน้นถึงแรงจูงใจทางสังคม 4 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ซึ่งก็คือ ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยพยายามแข่งกับมาตรฐานอันดีเลิศ ความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและจะมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น
3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรได้เหนือคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุตามความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

McClelland เน้นความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจด้านอื่น กล่าวว่า แรงจูงใจที่สำคัญยิ่งและควรปลูกฝังให้แก่พลเมือง คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงย่อมมีสิ่งผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นมีความมานะพยายาม มีความอดทนเพื่อเอาชนะอุปสรรค

และเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนตั้งเอาไว้และพยายามทำสิ่งใดก็ด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะทำให้ประเทศประสบความสำเร็จก้าวหน้าทางเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลลีแลนด์ พบว่า เป็นทฤษฎีที่เน้นการอธิบาย การจูงใจ พฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออก เพื่อความสำเร็จตามที่วางไว้ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จ ต่อไป

2.3.12 ความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ทฤษฎีของ McClelland มีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ เพราะ McClelland (1881) มีแนวคิดที่ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต หรือหน้าที่การงานเกิดจากความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เมื่อสามารถเอาชนะก็จะประสบความสำเร็จ จะมีความสบายใจหรือภูมิใจ ถ้าหากไม่สำเร็จก็จะรู้สึกวิตกกังวลแต่จะมุ่งมั่นทำงานต่อไป แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้สามารถกระตุ้นให้มีขึ้นในบุคคลได้ McClelland มีแนวคิดที่ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะช่วยสอนให้บุคคลรู้จักความสำเร็จและความล้มเหลว และยังช่วยให้คิดว่าบุคคลควรจะทำงาน ในระดับที่เหมาะสมกับตนเอง จึงจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ McClelland (1881) ยังเชื่อว่า ทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้เพื่อฝึกบุคคล ให้รู้จักคิดและแสดงออกเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้และสามารถนำไปใช้ได้ดีกับบุคคลที่มีสัมฤทธิ์ ผลในการเรียนหรือการทำงานได้ดีอีกด้วย แรงจูงใจนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการ อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีความต้องการความสำเร็จสูงลักษณะของคน ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบเกี่ยงงานจะค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่า ปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายในระดับที่เป็นไปได้หรือสถานการณ์ที่ท้าทาย ตลอดจนต้องการข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน ปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นประการเดียวที่ได้รับความสนใจ มากที่สุดเกี่ยวกับงานวิจัย คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) จากผลการทดลองทำให้เราทราบเกี่ยวกับเรื่องของ Tach มากกว่าปัจจัยแรง กระตุ้นที่มาจากส่วนอื่น ๆ ความรู้ประเภทนี้จำนวนมากเป็นผลงานของ McClelland (1881) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เพื่อชี้ให้เห็นว่า เขาให้ความหมายเกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จนี้อย่างไร McClelland (1881) ได้อ้างตัวอย่าง ดังต่อไปนี้ McClelland เชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งควรให้ความสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอื่น ๆ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงความสำเร็จของงานจะกระทำได้โดยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญเมื่อแต่ละ บุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะสามารถปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จและช่วยให้ผลการปฏิบัติงาน

ที่ได้ออกมา นั้นมีประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งควรปลูกฝังแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับพลเมือง เพื่อที่จะทำให้พลเมืองนั้นมีคุณภาพและพร้อมที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า (สุนิดา ศิริพากย์, 2553, น. 64)

2.3.13 ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะพิเศษหรือเฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ซึ่ง McClelland ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะที่อธิบายในห้วงปฏิบัติการทดลอง ดังต่อไปนี้

2.3.13.1 ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเองมิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง ขอบสถานการณ์ที่สามารถใช้ความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการค้นหาหนทางในการจัดการกับปัญหา สิ่งดังกล่าวนี้ ทำให้ได้รับความพึงพอใจส่วนตัวต่อความสำเร็จของด้วยตัวของเขาเอง ไม่ขอบสถานการณ์ที่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว โอกาสสิ่งสำคัญ ก็คือ ความสำเร็จนั้นต้องเป็นผลมาพร้อมทักษะความสามารถและความพยายามที่มาจากตัวของเขาเอง

2.3.13.2 กล้าเสี่ยงพอสมควร (Medium Risk-Taking) พวกเขาจะกำหนดเป้าหมายแบบเป็นกลางให้แก่ตัวของพวกเขาเอง เป้าหมายเหล่านี้ต้องไม่ต่างเสียจนไม่ต้องอาศัยความท้าทาย หรือสูงเสียจนเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ไม่พอใจที่จะทำสิ่งง่าย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากพอเหมาะกับความต้องการของตนและการทำงานที่ยากให้สำเร็จนั้น ทำให้ตัวเองพอใจส่วนตัวผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยงเพราะกลัวไม่สำเร็จหรือไม่เสี่ยงจนเกินไป ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าจะไม่สำเร็จแต่ก็พึงโชค

2.3.13.3 ความกระตือรือร้น (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการกระทำสิ่งแปลกใหม่ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย ย้วยความสามารถของตนเองเป็นงานที่ต้องใช้สมองขบคิด และจะทำให้ตนเองรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไป พวกเขาชอบที่จะทำงานท่ามกลางปัญหามากกว่าหนีจากการบรรลุความสำเร็จแล้ววิ่งไปหาโอกาส

2.3.13.4 คาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นผู้ที่มีแผนการระยะยาว เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2.3.13.5 มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organizational Skills) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดระบบงาน

2.3.13.6 ต้องการทราบผลของการตัดสินใจ (Knowledge of Result of Decision) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะติดตามผลการกระทำของตนเองเป็นอย่างไร ไม่ใช่คาดคะเนว่าเป็นอย่างไร อย่างนี้ ทราบผลการตัดสินใจหรือการกระทำแล้วยังพยายามทำให้ดีกว่าเดิมอีก (McClelland, Atkinson, Clark and Lowell, 1953, p. 67)

กล่าวโดยสรุปว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามทฤษฎีของ McClelland (1881) จึงเป็นบุคคลที่ทำพฤติกรรมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่เป็นเลิศที่ตนกำหนดไว้โดยไม่ได้มุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตนหรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ มีการตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศในการทำงานและรับผิดชอบที่จะทำได้ตามนั้น มีความกล้าทำกิจกรรมใด ๆ แม้ว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จเพียงครั้งหนึ่งมีพยายามอย่างไม่ย่อท้อจนกว่าจะบรรลุจุดมุ่งหมาย มีความสามารถในการวางแผนระยะยาวและต้องการรู้ผลของงานที่ทำ

2.3.14 การมุ่งอนาคตและควบคุมตน

อุบล เลี้ยววาริณ (2534) กล่าวว่า ลักษณะมุ่งอนาคตเป็นการรู้จักคิดถึงอนาคต เล็งเห็นผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล ทั้งที่จะเกิดกับตนเองและสังคมในอนาคต และสามารถควบคุมตนเองให้กระทำ หรืองดเว้นการกระทำบางอย่างได้อย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการได้ และสอดคล้องกับ กนกวรรณ อุ่นใจ (2535) กล่าวว่า ลักษณะมุ่งอนาคต คือ การมองสู่อนาคตของบุคคลโดยที่ผู้ที่มีลักษณะมุ่งอนาคตจะสามารถคาดการณ์ไกลและตัดสินใจเลือกกระทำอย่างเหมาะสม หาแนวทางแก้ปัญหา และวางแผนดำเนินการเพื่อจะประสบความสำเร็จในอนาคต

Mischel (1974, อ้างถึงใน จักรวาล ภูพันธ์, 2537) ได้ให้ความหมายของลักษณะมุ่งอนาคตว่า หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ไกล และเล็งเห็นผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความต้องการได้รับผลในอนาคตที่ดีกว่า หรือมากกว่าที่จะได้รับในปัจจุบัน มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติตลอดจนควบคุมตนเองให้ปฏิบัติเป็นขั้นตอนตามแผนที่วางไว้ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนต้องการในอนาคต

Segura (1991) กล่าวว่า ลักษณะมุ่งอนาคตเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการมองอนาคตในการวางแผนและการจัดการเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงเดือน พันธุ์นาวิณ (2524) กล่าวว่า ลักษณะมุ่งอนาคต หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคคล ซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรมการอดได้รอได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การรอรับรางวัลที่ใหญ่กว่าในอนาคต แทนรางวัลเล็กน้อยที่จะได้รับในทันทีหรืองดบำบัดความต้องการในปัจจุบันของตน เพราะเล็งเห็นผลร้ายที่จะเกิดตามมาหรือการเพียรพยายามในปัจจุบันเพื่อจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต

2.3.15 พัฒนาการของการมุ่งอนาคต

Nurmi (1991) กล่าวว่า ลักษณะมุ่งอนาคตเป็นลักษณะที่ซับซ้อนที่พัฒนาขึ้นในตัวบุคคลอย่างเป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (Future-Oriented Motives, Interests and Goals) ในขั้นนี้บุคคลจะมีการตั้งเป้าหมาย หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งบุคคลมีอยู่

2. การวางแผน (Future-Oriented Planning) ในขั้นนี้บุคคลจะมีการวางแผนปฏิบัติการเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนแรก มีการตัดสินใจเลือกวิธีการ

หรือแนวทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีการตรวจสอบว่าวิธีการหรือแนวทางนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ หากพบว่าแผนหรือวิธีการที่เลือกไว้ไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ ก็มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่

3. การดูความเป็นไปได้ (Evaluation of the Future) เป็นขั้นการประเมินถึงความเป็นไปได้ของจุดมุ่งหมายหรือความต้องการในอนาคต ตลอดจนแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ว่าจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผลตอบแทนที่ได้รับจากกระบวนการนี้จะส่งผลต่อการมีลักษณะมุ่งอนาคตของบุคคล กล่าวคือ หากสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็นไปตามที่คาดหวังหรือต้องการบุคคลก็จะมีลักษณะมุ่งอนาคตเพิ่มมากขึ้นแต่หากว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ไม่เกิดขึ้น บุคคลก็จะขาดความเชื่อมั่นในอนาคต ลักษณะมุ่งอนาคตจะเกิดจากการสะสมการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของบุคคล ทั้งจากการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา การเลียนแบบ ตลอดจนสื่อมวลชน และลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์กับสภาวะทางสังคมของบุคคล ตลอดจนวัฒนธรรมและครอบครัวรวมทั้งต้องอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาและการรู้การคิด ประกอบด้วย (Mitchel, 1974)

กล่าวโดยสรุปว่า การมุ่งอนาคตและควบคุมตน หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคคลและแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการอดทนได้รอได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือความพยายามในปัจจุบัน เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญในอนาคตตรงกันข้ามกับลักษณะมุ่งปัจจุบันและถือได้ว่าเป็นบุคลิกภาพของบุคคลได้ ความสามารถในการควบคุมตนของบุคคลจะประกอบไปด้วยลักษณะทางจิตหลายประการ คือ การมองเห็นความสำคัญของประโยชน์ในอนาคตที่จะมีมากกว่าในปัจจุบันและความสามารถในการควบคุมตนนี้ยังเกี่ยวกับการไม่หวนผลประโยชน์จากภายนอกแต่บุคคลสามารถให้รางวัลแก่ตนเองและลงโทษตนเองได้ ซึ่งรางวัลนั้นอาจหมายถึงความภาคภูมิใจในตนเองส่วนการลงโทษตนเองก็คือความไม่สบายใจวิตกกังวลใจและละอายใจ

2.3.16 ทศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย

ทศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย หมายถึง ความรักและศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง การแสดงออกด้วยความชื่นชมและเชื่อมั่นในอาชีพด้วยตระหนักว่าอาชีพนี้เป็อาชีพที่มีเกียรติ มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคม ครูอาจารย์พึงปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภูมิใจ รวมทั้งปกป้องเกียรติภูมิของอาชีพครูอาจารย์ (ณัฐกานต์ พันธุ์สวัสดิ์, น. 2557) เข้าร่วมกิจกรรมและสนับสนุนองค์กรวิชาชีพ

ปัญญาพล อุษพานิชย์ (น. 2556) กล่าวว่า ผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์ต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญหลายประการ ผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์ ควรมีเจตคติที่ดีต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญนั้น ๆ ด้วย จึงจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก่อให้เกิดผลดีต่อสังคมและประเทศชาติ เจตคติที่ดีต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติของอาชีพครูอาจารย์มีหลายประการ ซึ่งอาจจำแนก ได้ดังต่อไปนี้

1. เจตคติที่ดีต่อลักษณะอาชีพของครูอาจารย์ ผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์ ต้องมีความเสียสละ มีเมตตากรุณา และต้องมีความอดทนอดกลั้นเป็นอย่างยิ่ง ครูอาจารย์ควรมีความภูมิใจในอาชีพของตน ไม่ควรคิดว่าต่ำต้อยหรือด้อยเกียรติในสังคม
2. เจตคติที่ดีต่อลักษณะการเป็นครูอาจารย์ ผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์ ควรเป็นผู้รอบรู้ทันสมัย ขยันขันแข็ง มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
3. เจตคติที่ดีต่อนักเรียน ผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์ต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อเด็ก รักและเอ็นดูเด็ก ให้อภัย และช่วยเหลือเด็กอยู่เสมอ
4. เจตคติที่ดีต่อการเรียนการสอน ผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์ต้องมีความรู้สึกรักการสอน มีการเตรียมการสอนที่ดี มีเทคนิคและมีวิธีการสอนที่หลากหลายให้นักเรียนมีความรู้ และมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาอย่างกว้างขวางชัดเจน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ
5. เจตคติที่ดีต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูอาจารย์ อาชีพครูอาจารย์เป็นอาชีพที่มีความเจริญก้าวหน้า ถ้าผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์มีความตั้งใจอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถและยังผลให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

อนงค์ลักษณ์ เจริญมาก (2557) กล่าวว่า คุณภาพของความเป็นครูนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ปัจจัยสำคัญเบื้องต้น ประการหนึ่ง ก็คือ ความศรัทธาในอาชีพครู อาจารย์ ความศรัทธานี้จะเป็นรากฐานที่จะช่วยให้การประกอบอาชีพครูอาจารย์ เป็นไปได้ด้วยดี มีความสุขและก่อประโยชน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย คือ ทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิต ความศรัทธาในอาชีพครูอาจารย์ เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังเพื่อให้เกิดความศรัทธาที่ถูกต้องเป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์ เครื่องช่วยในการสร้างความศรัทธาที่ถูกต้อง ก็คือ หลักศาสนาที่ดีนั่นเอง

1. ครูอาจารย์คือผู้สร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ ความสมบูรณ์ที่เกิดจากการให้อาหาร คือ การให้ชีวิต ความสมบูรณ์นี้เกิดจากการให้ความรู้ ความฝึกฝน คือ การให้ประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการขัดเกลาให้กระบวนการทางความคิดของเด็กและเยาวชนของชาติ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น อีกทั้งเป็นคนดีมีคุณธรรมดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. การที่จะประกอบอาชีพครูอาจารย์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ครู อาจารย์ จะต้องศึกษาหาความรู้และพัฒนาในด้านวิชาการตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความเป็นผู้มีคุณสมบัติของครูอาจารย์ที่ดี เช่น

- 2.1 มีจิตเมตตา แสดงความเอื้ออาทร สนใจทักทายนักเรียน นักศึกษา เป็นประจำสม่ำเสมอ

- 2.2 ช่างสังเกตเอาใจใส่นักเรียนนักศึกษา ติดตามความเป็นไปของนักเรียน นักศึกษาอยู่เป็นนิจ

- 2.3 มีท่าที่เป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสอารมณ์ดี มีความเป็นกันเองกับนักเรียน นักศึกษาทุกคน
- 2.4 รับฟังและเข้าใจความคิด ความต้องการของนักเรียนนักศึกษา
- 2.5 มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งรอบตัว มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน
- 2.6 มีปฏิภาณไหวพริบทันต่อเหตุการณ์และมีทักษะในการแก้ปัญหา อย่างถูกต้อง
- 2.7 เป็นคนอดทนใจเย็น ใจกว้างและยอมรับข้อผิดพลาดทั้งของตนเอง และผู้อื่นได้
- 2.8 แสดงความยินดีและเต็มใจช่วยเหลือนักเรียนนักศึกษาที่มีปัญหา โดยไม่คิดหวังสิ่งตอบแทน
- 2.9 ยอมรับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นพระประมุข

กล่าวโดยสรุปว่า การปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลในปัจจุบัน จะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และหนึ่งในแนวทางนั้น คือ ให้พัฒนา ครูอาจารย์ยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพถ้าในวงการการศึกษาของไทยมีครูอาจารย์ที่มีจิตสำนึก มีจิตวิญญาณ ของความเป็นครูอาจารย์ มีการพัฒนาด้านความรู้และมีลักษณะการเป็นครูอาจารย์ที่ดี ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบกับปัจจุบันครูอาจารย์ได้รับการพัฒนาให้มีวิถียุทธศาสตร์ มีเงินค่าตอบแทน อันจะส่งผลให้การดำรงชีวิตของครูมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (จิราวุฒ ก๊กใหญ่, น. 2557)

2.3.17 หลักธรรมในศาสนาเพื่อปลูกฝังความศรัทธาในอาชีพครูอาจารย์

2.3.17.1 ขรวาสาธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการครองเรือน และหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ ประกอบด้วย

- 1) สัจจะ หมายถึง ความจริง ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ จริใจ พุดจริง ทำจริง
- 2) ทมะ หมายถึง การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุม จิตใจ ฝึกหัดตัดนิสัย แก้ไข ข้อบกพร่อง
- 3) ขันติ หมายถึง ความอดทน ตั้งใจทำหน้าที่การทำงานด้วยความขยัน หมั่นเพียร เข้มแข็ง ไม่ท้อถอย ตั้งมั่นในจุดหมาย ไม่ทอดทิ้ง
- 4) จาคะ หมายถึง ความเสียสละ สละกิเลส สละความสุขสบาย และผลประโยชน์ส่วนตัวได้ ใจกว้าง

2.3.17.2 ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในปัจจุบันแก่ตนเองและสังคม ประกอบด้วย

- 1) อุฏฐานสัมปทา หมายถึง การถึงพร้อมด้วยความหมั่นรู้จักใช้สติปัญญาและความขยันหมั่นเพียรในการศึกษาศิลปะวิทยาการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จดังที่ได้ตั้งความปรารถนาไว้
- 2) อารักขสัมปทา หมายถึง การพร้อมด้วยการรักษา
- 3) กัลยาณมิตตตา หมายถึง การคบเพื่อนที่ดี ไม่คบมิตรชั่ว
- 4) สมชีวิตา หมายถึง การดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม

2.3.17.2 พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1) เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดี มีจิตใจอันแผ่ไมตรี
- 2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร ช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- 3) มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใส
- 4) อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง

2.3.17.3 พลธรรม 4 หมายถึง ธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีพลัง ประกอบด้วย

- 1) ปัญญาพละ หมายถึง กำลังปัญญา ความรอบรู้ทุกอย่างที่ควรรอบรู้
- 2) วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียร ไม่ท้อถอย มุ่งมั่นความก้าวหน้า
- 3) อนุวัชชพละ หมายถึง กำลังสุจริต เช่น พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดีทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์
- 4) สังคหพละ หมายถึง กำลังการสงเคราะห์ สงเคราะห์ด้วยทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานตตา

2.3.17.4 สังคหัตถธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และการประสานความสามัคคี ประกอบด้วย

- 1) ทาน หมายถึง การให้โดยปกติ หมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุน ตลอดจนการให้คำแนะนำสั่งสอน
- 2) ปิยวาจา หมายถึง พุดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์
- 3) อตถจริยา หมายถึง การประพฤติอนันต์เป็นประโยชน์
- 4) สมานตตา หมายถึง ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย



2.3.17.5 สัมปรายิกัตถประโยชน์ 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกระทำต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) สัทธาสัมปทา หมายถึง การถึงพร้อมด้วยความศรัทธาโดยที่ต้องเป็นความศรัทธาที่มีความเชื่อมั่นว่าวิชาชีพรู้อาจารย์ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคมและพิสูจน์ให้เห็นเป็นรูปธรรมได้

2) ศีลสัมปทา หมายถึง การถึงพร้อมด้วยศีล ครูอาจารย์ผู้มีศีล คือ ครูอาจารย์ ผู้มีความยังคิดไม่กระทำความบาป หรือประพฤตินิन्द

3) จาคะสัมปทา หมายถึง การถึงพร้อมด้วยเสียสละ ครูเป็นอาชีพที่ต้องเสียสละ โดยการอุทิศเวลาให้กับศิษย์ การไม่แสวงหาประโยชน์ใด ๆ จากศิษย์

4) ปัญญาสัมปทา หมายถึง การถึงพร้อมด้วยปัญญา ครูอาจารย์ต้องใช้ปัญญา เพื่อสร้างศิษย์ สร้างสรรค์สังคม

2.3.17.6 อธิษฐานธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดอันเป็นฐานที่มั่นคงของบุคคลประกอบด้วย

1) ปัญญา หมายถึง ความรู้ชัด หยั่งรู้ในเหตุผล

2) สัจจะ หมายถึง ความจริง

3) จาคะ หมายถึง ความสละ

4) อุปสมะ หมายถึง ความสงบ

2.3.17.7 อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ ความต้องการที่จะทำ

2) วิริยะ หมายถึง ความเพียร

3) จิตตะ หมายถึง ความคิด ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด

4) วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรอง

กล่าวโดยสรุปว่า เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพรู้อาจารย์มีความสำคัญบุคคลที่เป็นครูอาจารย์ และผู้ศึกษาวิชาชีพรู้อาจารย์ เพื่อจะไปเป็นครูอาจารย์ในอนาคต เพราะเมื่อบุคคลเกิดเจตคติที่ดีต่องานของตนหรือพอใจในงานที่ตนทำอยู่ยอมทำให้ทำงานอย่างมีความสุข และมีความตั้งใจในการทำงานอย่างดีที่สุด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพรู้อาจารย์ มีความสำคัญมากดุจเดียวกันกับโครงเหล็กภายในที่ช่วยยึดอาคารให้มั่นคงแข็งแรง สังคมคาดหวังว่า ครูอาจารย์ คือ แบบอย่างที่ดีของศิษย์เป็นผู้สร้างสมาชิกใหม่ของสังคมให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อสังคม ธรรมชาติของอาชีพครูเป็นอาชีพ

ที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมผัสกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ฉะนั้นผู้ประกอบอาชีพครูอาจารย์จึงต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และใฝ่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.3.18 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคมให้เกิดการปรับตัวกันสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับ พึ่งพาซึ่งกันและกัน (ดลนภา ตีบุปผา, 2555, น. 14)

คณะ จุลสุคนธ์ (2554, น. 12) ได้สรุปไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

Beyer and Marshall (1981, p. 663) ได้กล่าวถึง สัมพันธภาพในการทำงานของกลุ่มบุคคลในวิชาชีพว่า ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และมิติการตัดสินใจ ซึ่งอธิบายมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่า หมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในวิชาชีพเดียวกันในระหว่างการทำงานร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกันอันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ และพลังอำนาจทางวิชาชีพ

2.3.19 มิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Beyer and Marshall (1981, p. 45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นใจและความไว้วางใจที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน (Confidence and Trust) ความมั่นใจและความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมที่อยู่คู่กันไป เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจต่อกันก็จะเกิดความเชื่อมั่นอย่างจริงจังต่อกัน โดยไม่เคลือบแคลงสงสัยว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อมั่นอยู่ภายในความรู้สึกปรารถนาดีและเชื่อถือได้ การสร้างความรู้สึกไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยง่ายจากเทคนิควิธีที่ผู้สร้างตั้งใจจะให้เกิดขึ้น หากแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอต้นเสมอปลาย มากกว่าความเข้าใจกันได้ บุคคลจะไม่ระบายความรู้สึก หรือบอกข้อมูลสำคัญแก่บุคคลอื่น หากไม่เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจว่าจะเชื่อถือได้

2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual Help) มีความสำคัญยิ่ง บุคคลควรมีความยินดีแบ่งปันช่วยกันทำงาน ไม่นิ่งดูตายแม้เป็นงานหนักของผู้อื่น หรือห่วงหาวนสิ่งของตนเองได้มา โดยเฉพาะส่วนที่จะได้ร่วมกัน

3. การให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) โดยมีหลักสำคัญว่าองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ก็ต่อเมื่อทุกกระบวนการของความต้องการภายในองค์กรได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันนี้อาจแสดงออกองพฤติกรรมได้หลายลักษณะ เช่น ความเต็มใจรับฟังผู้อื่น การให้การยอมรับนับถือ ยกย่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับบวก และยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นต้น

4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment) บุคคลทั่วไปมักจะคบหาสมาคมกับคนที่ตนเองชอบ โดยเฉพาะกับผู้ที่มีความเป็นกันเองและมีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคลอื่น ซึ่งลักษณะบุคคลประเภทนี้จะก่อให้เกิดความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ได้ง่าย อันเป็นความต้องการโดยทั่วไปที่บุคคลปรารถนา เช่น เพื่อนร่วมงานซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าขาดซึ่งความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ในขณะที่ทำงานร่วมกันแล้วบรรยากาศของการทำงานจะเต็มไปด้วยความตึงเครียด อึดอัด และขาดความเป็นกันเองอันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้นความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ จึงเป็นองค์ประกอบด้านหนึ่งที่จะอธิบายลักษณะของสัมพันธภาพของบุคคลได้ รวมทั้งสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บุคคลที่มีความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ต่อกันย่อมที่จะกล้าแสดงความรู้สึกรักและปัญหาต่าง ๆ ต่อเพื่อนร่วมงานของตนเองได้ง่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองและกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง

5. การทำงานที่มีความมุ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Team Effort Toward Goal-Achievement) การทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เนื่องจากในการรวมกลุ่มที่มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น จะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก โดยการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปต่าง ๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกภายในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย อันเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญมากในการทำงานเป็นทีม

6. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถระดับสูงของสมองให้สามารถ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีความสามารถในการประมาณค่า การริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องของความคิด จินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์เป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดคิดไม่ถึงหรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกล เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ ๆ กับประสบการณ์เดิม ให้เกิดสิ่งใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม บุคคลทุกคนย่อมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในตนเองเนื่องจากความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้มนุษย์ไม่ได้ผูกติดอยู่กับอดีต หากแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

7. การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นกระบวนการที่จะส่งความคิด ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึกของบุคคลออกสู่ผู้อื่น ซึ่งข่าวสารนั้นจะสื่อความหมายด้วยการเขียน การพูด กิริยาท่าทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม

การติดต่อสื่อสารมีทั้งระบบปิดและระบบเปิด แต่การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดประประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบเปิด เพราะสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจได้ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับข่าวและยังเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัวโดยตรง (Face to Face) เพราะเป็นการติดต่อสื่อสารกันต่อหน้าอย่างตรงไปตรงมา ประกอบด้วย ความรู้สึก และความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อกัน

8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom Threat) ไม่ว่าจะ เป็นความอิสระเสรี หรือการถูกบังคับหรือถูกคุกคามเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีเลือกที่จะได้อะไรได้มากกว่าหนึ่ง ความเป็นอิสระเสรี คือ การเลือกได้ตามใจปรารถนาของบุคคลในขณะที่การถูกบังคับหรือถูกคุกคาม คือ การถูกขัดขวางไม่ให้เลือกจากจำนวนหลาย ๆ ที่สามารถได้ พฤติกรรมทั้งสองชนิดนี้มักจะเกิดขึ้น ในขณะที่ทำงานได้เสมอแต่บุคคลมักจะเลือกพฤติกรรมความเป็นอิสระเสรีมากกว่า เพราะในการทำงานทุกชนิดย่อมต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเหมือนกัน ซึ่งมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการทำงาน

2.3.20 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

วัชราน มณีภาส (2543, อ้างถึงใน มณฑา เรื่องขจร, 2556, น. 52-54) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน ทั้งจากตัวบุคคล เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก การตีความ การแก้ปัญหา ความขัดแย้งทัศนคติ และปัจจัยในเรื่องขององค์กรเป็นปัจจัยรองลงมา ซึ่งพอสรุป ได้ดังนี้

1. ปัจจัยจากตัวบุคคล

1.1 สภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ซึ่งมีการพัฒนาการที่มีความสมบูรณ์ และวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน อันเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก วัฒนธรรม ศาสนา กลุ่มเวลา ให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมที่ตนอยู่ก่อให้เกิดเป็นบุคลิกภาพที่เป็นปทัสถานของบุคคลซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของกิจกรรมารยาทและอุปนิสัย (Schneider, 1976) ส่งผลถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น การพยายามเรียนรู้บทบาทของตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการไว้วางใจให้ความรัก ความชอบ ความเชื่อถือต่อผู้อื่น อันมีผลต่อการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น

1.2 การศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นตัวช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพเนื่องจากบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าทำให้เกิดการปรับตัวและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มากกว่า

1.3 การได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคล ทั้งในด้านความต้องการทางสรีระและด้านจิตใจ หากความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ บุคคลจะเกิดความ พึงพอใจและมีพฤติกรรมที่ดีต่อบุคคลอื่นตามมา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

1.4 พลังอำนาจในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพของบุคคลอย่างเห็นได้ชัด ในบางสัมพันธภาพ เช่น พ่อแม่มีอำนาจในการลงโทษลูก ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการลงโทษ

ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่พลังอำนาจก็ไม่ได้มีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น อาจมีทั้งสองฝ่ายก็ได้ บุคคลที่ต้องการพลังอำนาจมากจะมีการต่อสู้เพื่อพลังอำนาจนั้นและจะทำให้มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้อย่างไม่ยั่งยืน (Sasse, 1975)

1.5 ทศนคติของแต่ละบุคคลมีส่วนอย่างมากต่อการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเนื่องจากความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติของมนุษย์มีบทบาทชี้้นำการกระทำหรือการปฏิบัติต่อผู้อื่น หากบุคคลมีทัศนคติในทางลบกับบุคคลอื่น มักจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติกับบุคคลอื่นอย่างไม่เป็นมิตร เป็นเหตุให้สัมพันธภาพที่ไม่ดีระหว่างกัน ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีทัศนคติกับบุคคลอื่นในทางบวก แนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความให้เกียรติและมีคุณค่าก็จะเกิดขึ้นอันส่งผลให้สัมพันธภาพที่ดีต่อกันตามมาในที่สุด

1.6 ทักษะความสามารถในการแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งต่อตนเอง และต่อผู้อื่นอันได้แก่ความรู้สึกเปิดเผย ความรู้สึกร่วม การเคารพและยอมรับในผู้อื่น การรู้จักเปิดโอกาส หรือเปิดตัวให้กับบุคคลอื่น หากบุคคลมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์จะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ใกล้ชิด อบอุ่นแม้ว่าจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ก็สามารถยุติความขัดแย้งลงได้ (Carkhuff and Barenson, 1977)

2. ปัจจัยจากองค์กร

2.1 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่โอกาสของบุคคลที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่นจะน้อยลง เพราะมีข้อปลีกย่อยและรายละเอียดของงานประจำของกลุ่มมากขึ้น ทำให้มีช่องว่างของมิตรภาพมีก็มากขึ้นตามมา

2.2 ระบบงาน งานที่มีการสร้างระบบที่มีการติดต่อประสานงานกันน้อย มีการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการมากเกินไป หรือเป็นการสื่อสารที่ต้องผ่านสื่อหลายสื่อ การสร้างกฎเกณฑ์ พิธีการและมาตรการขึ้นมากมาย มีขั้นตอนของการติดต่อหลายขั้นตอน การแบ่งแยกกลุ่มบุคคลกันโดยหน้าที่ โดยบทบาท หรือโดยกระบวนการนั้น สัมพันธภาพก็เริ่มมีการจำแนกความพิเศษ และข้อมูลจำกัดมากขึ้น เพราะต่างคนต่างมีเอกลักษณ์ในความสัมพันธ์จะทำให้เกิดความรู้สึกห่างเหิน ไม่ใกล้ชิดสนิทสนมส่งผลให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ดีตามไปด้วย

2.3 การสร้างสายสัมพันธ์ภายในองค์กร อาจเป็นไปในรูปแบบของการพบปะ ประชุม ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้มีการสังสรรค์ทำความรู้จักกันกับคนหมู่มากได้เห็นหน้าตาเห็นบทบาท บุคลิกภาพ การวางตัว การพูด การแต่งกายของบุคคล เหล่านี้ล้วนแต่มีส่วนสร้างสรรค์สัมพันธภาพทางสังคมในทางอ้อมทำให้เกิดการปรับตัวให้เหมาะสมเข้ากับบุคคลอื่น

2.4 ลักษณะงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น งานที่มีลักษณะที่ต้องร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน จะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นและต้องเข้าใจ

ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Chickering, 1969) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและกล่าวว่าสัมพันธภาพระหว่างบุคคลขึ้นอยู่กับ

2.4.1 ความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลสามารถยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่นและมีใจกว้าง ซึ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น การที่บุคคลมีความแตกต่างกันแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว นั่นคือ แต่ละคนจะแตกต่างจากคนอื่นไปในเรื่องของจิตใจ สติปัญญา ร่างกาย ซึ่งหมายถึง รูปร่าง ลักษณะ เชื้อชาติ ความสมบูรณ์ เพศ อารมณ์ และสังคม หมายถึง การศึกษา เศรษฐกิจ ครอบครัว วัฒนธรรม เกียรติยศ ชื่อเสียง ความเชื่อถือ ตลอดจนศาสนาที่นับถือ ดังนั้นในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นจึงไม่ควรคาดหวังที่จะให้คนอื่นคิด และปฏิบัติเหมือนเรา ขณะเดียวกันเราก็ไม่จำเป็นต้องคิดหรือปฏิบัติเหมือนคนอื่นเราต้องพยายามเข้าใจ เปิดใจกว้างและระลึกว่าความเป็นคนของแต่ละบุคคลจะต้องได้รับความเคารพนับถือ ควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น มีความอดทนในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

2.4.2 คุณภาพของสัมพันธภาพ คุณภาพของสัมพันธภาพ หมายถึง ความรู้สึกจากการพึ่งตนเอง หรือการพึ่งบุคคลอื่นไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้แก่ การไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนการให้และการรับ ดังนั้นคุณภาพของสัมพันธภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสิ่งสำคัญ ก็คือ บุคคลจะต้องมีความจริงใจต่อกัน เปิดเผยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจมั่นใจในตัวบุคคล การไว้วางใจจะเกิดจากการยอมรับ และการเปิดเผยต่อกันอย่างจริงใจ มีการช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ หากบุคคลมีการเปิดเผยตนเองแต่ไม่ยอมรับบุคคลอื่น ความไว้วางใจก็จะไม่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า องค์กร ก็คือ สังคมรูปแบบหนึ่งของมนุษย์ การที่มนุษย์จะอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างมีความสุขก็ต้องอาศัยการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันด้วย องค์กรในยุคปัจจุบันจึงหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นเรื่อย ๆ ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงอะไรกับการทำงาน แต่มนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้ก็กลับกลายเป็นตัวช่วยสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้งดงามอย่างไม่น่าเชื่อทีเดียวและท้ายที่สุดองค์กรที่ประกอบไปด้วยคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีมาทำงานร่วมกันย่อมทำให้สังคมการทำงานนั้น ๆ เกิดความสุข เมื่อคนมีความสุขก็ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น สร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและทำให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย เมื่อองค์กรมีศักยภาพแล้วก็ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจต่องานและองค์กรในขณะเดียวกันก็เป็นเสมือนแม่เหล็กดึงดูดคนที่มีศักยภาพให้อยากมาร่วมงานกับองค์กรเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย

2.3.21 การรับรู้บทบาท

การรับรู้บทบาท หมายถึง การแปลความหมายของบุคคลจากการรับสัมผัสจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ซึ่งการรับรู้ที่อาจถูกต้องหรือไม่ถูกต้องนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ประสบการณ์ การจงใจ อารมณ์ สติปัญญา ความรู้ เป็นต้น และเป็นกระบวนการที่เกิดแทรกระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, น. 92-93) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ว่าบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้ถูกคาดหวังจากสังคมนอบด้าน เช่น จากผู้อยู่อาศัยจากตำแหน่งอื่น ๆ รอบตัว (ผู้ร่วมงาน) รวมทั้งตัวเราเองด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการทางสังคม “กระบวนการทางสังคม” (Socialization) ถ้าความคาดหวังจากทุกฝ่ายไม่ตรงกัน และผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ในบทบาทที่ไม่สามารถปรับให้มีความพอดีจะเกิดปัญหาต่อต้านความขัดแย้งในบทบาทหรือความล้มเหลวในบทบาทได้ และผลที่ตามมา คือ ความล้มเหลวของงาน ดังนั้นการแสดงบทบาทของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่จะเป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างและที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องแสดงหรือปฏิบัติ ประสบการณ์ของผู้ที่แสดงบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ที่แสดงบทบาทนั้นตามคำจำกัดความของ “บทบาท”

วัชรินทร์ ทรัพย์มี (2543, น. 43) ให้ความหมายว่า การรับรู้ หมายถึง การตีความหมายของการรับสัมผัสออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความหมายนั้นต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้ ถ้าปราศจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์จะไม่มีการเรียนรู้มีเพียงแต่การรับ สัมผัสและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรในขณะใดขณะหนึ่ง เราไม่ได้รับรู้หมดทุกอย่างแต่เลือกรับรู้สิ่งเร้าเพียงบางอย่าง

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, น. 68-69) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้นผู้นำจึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติตามจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Broom and Philip (1978, p. 92) ให้ความหมายว่า บทบาท ประกอบด้วย ลักษณะต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) บทบาทในอุดมคติหรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (Social, Perceived or Idle Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ตามตำแหน่งในสังคม ซึ่งจัดว่าเป็นบทบาทในอุดมคติ 2) บทบาทที่ควรกระทำ (Perceived Role) หรือบทบาทตามการรับรู้ เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อ

ว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับ อาจจะไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติและอาจจะมีแตกต่างในแต่ละบุคคลขึ้นกับความสามารถในการรับรู้ของบุคคล โดยมีแรงจูงใจ ความเชื่อ ความหวัง ประสบการณ์ การศึกษา การให้คุณค่า และความหมายต่อสิ่งนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง การรับรู้บทบาทของตนเองได้อย่างถูกต้อง ก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) บทบาทที่กระทำจริง (Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้แสดงจริง ซึ่งอาจเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการยอมรับบทบาทของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ เนื่องจากความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคม และการรับรู้บทบาทของตนเอง

Katz and Kahn (1978, p. 43) ด้วยการแสดงบทบาทขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคมด้วย ดังนั้นบทบาทของสังคมจึงได้รับความคาดหวังจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในสังคม และบุคคลที่คาดหวังบทบาทของคนอื่นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามการคาดหวังในบทบาทแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันด้วยบุคคลมีความคิดและความต้องการที่ต่างกันไป ดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการแสดงบทบาทสามารถจำแนกเป็น 2 บทบาท คือ บทบาทที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับ และบทบาทที่ถูกคาดหวังให้แสดงออกจากสมาชิกในสังคม

2.3.22 ความสำคัญการรับรู้บทบาท

จำเนียร ช่วงโชติ (2519, น. 95) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลว่ามี 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยจากองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ได้แก่ คุณสมบัตินี้ของผู้รับรู้ เช่น ความต้องการหรือแรงขับ ความสนใจ ความพอใจ คุณค่า และประสบการณ์เดิม ปัจจัยจากองค์ประกอบภายนอก เช่น ความเชื่อถือความยึดมั่นคำบอกเล่า คำสอนที่สืบทอดต่อ ๆ กันมา

พัชนี วรกวิน (2521, น. 48) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ มี 4 ประการ คือ 1) คุณสมบัตินี้ของผู้รับรู้คุณสมบัตินี้ภายในของผู้รับรู้มีส่วนต่อการรับรู้อย่างมาก เพราะจะบอกแนวโน้มว่าจะเกี่ยวข้องกับสถานะที่เป็นจริงกับสิ่งเร้าอย่างไร ประกอบด้วย ความต้องการทัศนคติ บุคลิกภาพ และการปรับตัวส่วนบุคคล 2) ความใส่ใจเมื่อมีสิ่งเร้าผ่านเข้ามาร่างกายจะเกิดความพร้อมและตอบสนองเสมอโดยเฉพาะในสิ่งที่เราใส่ใจ ทั้งนี้ความใส่ใจอาจเกิดจากสภาพการภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล 3) การเตรียมพร้อมในการรับรู้ความพร้อมในการรับรู้จะเกิดขึ้นก่อนมีสิ่งเร้ามากระตุ้นการเตรียมพร้อมในการรับรู้ ช่วยให้บุคคลสามารถคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าและแสดงปฏิกิริยาตอบสนองได้อย่างเหมาะสม 4) บุคลิกภาพของบุคคลบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่ต่างกันไปส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่ต่างกันไป



สมัย จิตหมวด (2521, น. 36) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามี 2 ประเภท คือ คุณสมบัติภายในจิตใจของผู้รับรู้ ประกอบด้วย ทักษะคติความสนใจ และความต้องการคุณสมบัติของสิ่งเร้า ภายนอกที่มีต่อความสนใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้าการเคลื่อนไหวของสิ่งเร้าขนาดของสิ่งเร้า และความถี่หรือการเกิดซ้ำ ๆ ของสิ่งเร้า

จำนง อติวัฒนสิทธิ์ และคณะ (2537, น. 61) กล่าวถึงบทบาทว่า แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่ บทบาทที่กำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพหนึ่ง ๆ ควรกระทำแต่อาจไม่มีใครทำตามนั้น 2) บทบาทตามที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ๆ จะคาดคิดเอง ว่าควรเป็นอย่างไรทั้งนี้ ย่อมเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน 3) บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role or Enacted Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย สถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทหนึ่ง ๆ อาจเป็นสภาพแวดล้อมธรรมชาติหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม ดังนั้นบทบาทที่แสดงออกจริงจึงอาจสอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทที่บุคคลรับรู้ก็ได้

2.3.23 องค์ประกอบของการรับรู้บทบาท

จำนียง ชวงโชติ (2519, น. 8) กล่าวว่า องค์ประกอบของการรับรู้มี 3 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 การรับรู้เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของสิ่งเร้า ซึ่งจะไปกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัสให้เกิดการทำงานและส่งรายละเอียดไปยังประสาทสัมผัสเพื่อส่งต่อไปยังสมองเรียกกระบวนการนี้ว่าการสัมผัส ประการที่ 2 การรับรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับแล้วนำมาผสมผสานกับข้อมูลอื่น เรียกกระบวนการนี้ว่า การรับรู้ (Perception) ประการที่ 3 การรับรู้เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้รับรู้ ประกอบด้วย ทักษะคติประสบการณ์เดิม แรงขับบุคลิกภาพ รวมทั้งลักษณะอื่น ๆ ของผู้รับรู้ เช่น การเอาใจใส่ความสามารถในการเรียนรู้ เป็นต้น

สมัย จิตหมวด (2521, น. 77) กล่าวว่า กระบวนการการรับรู้ ประกอบด้วย 1) อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะสัมผัสกับสิ่งเร้าหรือสิ่งเร้าที่ผ่านเข้ากระทบกับอวัยวะ ซึ่งจะรับสัมผัสต่าง ๆ เพื่อให้คนเรารับรู้ภาวะแวดล้อมรอบตัวแล้วเกิดปฏิกิริยาตอบสนองขึ้น 2) ชนิดและธรรมชาติของสิ่งเร้า หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่จะเข้ามาเร้าอวัยวะรับสัมผัสซึ่งจะมีลักษณะและคุณสมบัติแตกต่างกันออกไป เช่น ภาพสีเสียง เป็นต้น 3) การแปลความหมายจากการสัมผัสสิ่งสำคัญที่จะช่วยแปลความหมายได้ดี และถูกต้อง คือ สติปัญญา การสังเกตพิจารณาความสนใจ และความตั้งใจในขณะนั้น 4) ความรู้หรือประสบการณ์เดิม ได้แก่ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจ และการกระทำของผู้รับรู้ในอดีตที่จะต้องประกอบด้วยความถูกต้อง แน่นนอน และชัดเจน รวมทั้งมี ปริมาณมากพอหรือรู้หลาย ๆ อย่างในการแปลความหมายการรับรู้ของบุคคล

Deutsch and Krauss (1965, อ้างถึงใน โกสินทร์ รังสยาพันธ์ และมาโนชญ์ เชี่ยวชาญ, 2526, น. 56) กล่าวว่า บทบาทเป็นสิ่งที่เรารู้สึกและสังเกตได้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งอาจพิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) บทบาทที่ถูกคาดหวัง (Prescribed Role) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ในขณะที่เป็นประธานกลุ่มหรือเป็นสมาชิกกลุ่ม เป็นต้น 2) บทบาทที่รับรู้จากตำแหน่ง (Subjective Role) เป็นบทบาทที่คนรับรู้จากตำแหน่งของตนเองในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ๆ เช่น เมื่อเป็นหัวหน้าพ่อแม่หรือครู เป็นต้น 3) บทบาทที่คน ในสังคมกำหนดขึ้น (Enacted Role) เป็นบทบาทที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมอันแน่ชัดของบุคคล เช่น ผู้หญิงต้องทำอะไรในฐานะแม่บ้าน ตำรวจต้องทำอะไรในฐานะเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า การรับรู้บทบาท หมายถึง กระบวนการทางด้านความคิดที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ในการแปลความหมายสิ่งเร้า หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม จากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสิ่งเร้าที่ผ่านเข้ามาทางระบบประสาทสัมผัสของร่างกาย โดยอาศัยประสบการณ์ และการเรียนรู้เป็นตัวแปลความหมายบทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมตามตำแหน่งและสถานภาพตามที่องค์กรเป็นผู้กำหนด หากบทบาทนั้นสอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ และประสบการณ์จะเกิดการยอมรับบทบาทและปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมคาดหวัง หรือปฏิบัติตามการรับรู้และความคาดหวังของตนเอง

2.3.24 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภูษิต รุ่งแก้ว (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการของวิทยาลัย นาฏศิลป์ กรมศิลปากร ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้า หมวดวิชา และครูรับรู้บทบาทการนิเทศภายในงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยผู้อำนวยการ/ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพครู อยู่ในระดับสำคัญมากและมีค่า ส่วนหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหมวดวิชา รับรู้บทบาทการนิเทศ ภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับตัวครู อยู่ในระดับสำคัญมากและมีค่าสูงสุดและครูรับรู้บทบาท การนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาหัวหน้าหมวดวิชาและครูวิทยาลัยนาฏศิลป์รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้า หมวดวิชาและครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการโดยรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน

ณัฐกิตติ์ รักคนตรง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัดลพบุรี ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ

ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผน และด้านการสั่งการ 2) เปรียบเทียบบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัด ลพบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกันและเมื่อจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ถอ เหลาทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทหน้าที่และความต้องการในการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ ด้านการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาตามมาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

กล่าวโดยสรุปว่า การวิจัยครั้งนี้ตั้งความหมายว่าการรับรู้บทบาทหมายถึงการทราบถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เช่น บทบาทในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าทีม ทำให้บุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คนอื่นมีความตระหนัก รับรู้บทบาทและความรับผิดชอบหน้าที่ที่มีอยู่ตามความรู้ ความสามารถที่ได้รับการอบรมมา และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2.3.25 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน ไว้ดังนี้

Good (1973, p. 72) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง การลดความเครียดให้น้อยลงหากมีความเครียดจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งความเครียดนั้นเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดก็จะน้อยลงและในทางกลับกันถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พอใจก็จะเกิดขึ้นส่วน

Lock (1976, p. 121) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นภาวะอารมณ์ทางบวก เป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคลคนหนึ่ง หรือเป็นประสบการณ์ในงานของบุคคลคนหนึ่ง Gilmer (1973, p. 446) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทศนคติที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานที่ทำให้เกิดขวัญดีความพอใจจึงเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายในขณะเดียวกัน ก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก เช่นเดียวกับ

Beandt (1985, p. 65) ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงาน แต่ละคนที่ได้รับผลจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของความปลอดภัยความพึงพอใจ หรือความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจสอดคล้องกับ Ivancevich (2001, p. 124) ให้นิยามว่าความพึงพอใจในงาน คือ การประเมินทัศนคติว่าชอบหรือไม่ชอบงานที่ตนทำอยู่ในช่วง ระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และ Applewhite (1965, p. 241) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานคือ ความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงานความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์การและมีความหมายคล้ายคำว่า ขวัญในการทำงาน โดยขวัญในการทำงานเป็นเรื่องของกลุ่มส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของบุคคลที่มีความรู้สึกมาจากสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ กาญจนน์ เรื่องมนตรี (2543, น. 74) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึก เช่น ความรู้สึกรักความรู้สึกชอบภูมิใจสุขใจเต็มที่ยินดีประทับใจ เห็นด้วย อันมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละอุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับ พิเศษฐ์ ขาวจันทร์ (2546, น. 96) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีหรือความรู้สึกในทางบวกที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องานความรู้สึกนี้จะช่วยจูงใจให้เกิดความรักในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี ส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพแสดงเห็นถึงความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุปว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลหลาย ๆ อย่าง เช่น ค่าจ้างและสวัสดิการการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือความเหมาะสมของปริมาณงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงานและอื่น ๆ มาประกอบกันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรักงานที่รับผิดชอบต้องการทำงานมีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งของส่วนบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.26 ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจมีประโยชน์อย่างมากสำหรับการบริหารองค์การ เพราะเป็นกระบวนการและเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบด้วยความศรัทธาและเต็มใจ เพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งประโยชน์ของความพึงพอใจ มีดังนี้

สุรินทร์ แก้วชูฟอง (2542, น. 42) ได้ศึกษาความพึงพอใจและกล่าวถึงประโยชน์ของความพึงพอใจ ว่าความพึงพอใจในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

ที่จำเป็นต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้น เพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานขององค์การและเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนตอบสนองความต้องการของคนในองค์การให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถแยก ได้ดังนี้ 1) สร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การและแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม 2) ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่คนในองค์การ 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจริงรักกิตต่อองค์การ 5) ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย มีศีลธรรมอันดี ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน 6) เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การเป็นการสร้างความก้าวหน้าแก่องค์การและสมาชิกในองค์การ 7) ทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานทำให้เกิดความสบายใจสุขใจในการทำงานส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้กับคนในองค์การ เพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุข 8) ลดความขัดแย้งของคนในองค์การ มีความสมัคสมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 9) หน่วยงานหรือองค์การมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องเป็นประโยชน์เกื้อหนุนกันทุกฝ่าย

วิชชุดา หุ่นวิไล (2545, น. 89, 90) กล่าวว่า ความสำเร็จของความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้ คือ 1) ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงานการลางานการมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน 2) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปว่า จากประโยชน์ของความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อคุณภาพของงาน และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้

2.3.27 องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

การศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นได้มีการศึกษาค้นคว้ากันมากมายหลากหลายแนวคิด ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 77-78) กล่าวว่า เครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงานนานมาก จนมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติพิเศษขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานชนิดใดรวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านการเงิน จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบและกลุ่มที่ทำงานด้วยกันย่อมจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่ก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย เวลาในการทำงานงานที่ทำในเวลาปกติ

จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่คุณคนอื่นไม่ต้องทำงาน เขาวนปัญญาขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำการศึกษารวมขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนหรือไม่ บุคลิกภาพปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือวัดนี้มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้ชัด ก็คือคนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุที่ทำให้เกิดโรคประสาทได้ระดับเงินเดือนจากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยของผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความสนใจในงานบุคคลที่สนใจในงานและได้งานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2. ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย ลักษณะของงาน ได้แก่ ความสนใจในงาน ความท้าทายของงานโอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน ทักษะในการทำงาน มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจ ฐานะทางวิชาชีพจะต้องพิจารณาควบคู่กับความอิสระในงานที่ทำและความภาคภูมิใจในงานประกอบกันไปด้วยขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวกสบาย รถติด และเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานสภาพทางภูมิศาสตร์และพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและโครงสร้างของงานความชัดเจนของงานที่สามารถชี้แจงเป้าหมายของงานรายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน สรุปลจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคง เช่น บริษัทญี่ปุ่น ก็ยังต้องคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิตจากการสำรวจ โดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่า ร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง รายรับจากการสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงานแต่สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูงรายรับอาจเป็นความสำคัญ อันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานใหม่ อันเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผลประโยชน์เช่นเดียวกับรายรับการรับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้โอกาสก้าวหน้าโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำคัญสำหรับอาชีพทุกอาชีพ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมาย

ให้สำเร็จสภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงานเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันจะทำให้มีความสุขในการทำงานความรับผิดชอบงาน ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีขวัญที่ดีย่อมจะมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่นอายุ การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงาน ก็คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วยการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาพบว่าพนักงานมีความต้องการรู้ว่า การทำงานของตนเองเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ชาวสารจากบริษัท หน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานความเข้าใจอันดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (ศตวรรษ กล้าดิษฐ์, น. 2562)

MCCormick and Tiffin (1968, p. 121) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ไว้ดังนี้ 1) สภาพการทำงาน 2) สถาบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ 3) ค่าจ้าง 4) ชั่วโมงการทำงาน 5) เพื่อนร่วมงาน 6) ลักษณะของงาน 7) การนิเทศงาน 8) การเลื่อนตำแหน่ง
Glimer, et al. (1971, pp. 241-242) ได้สรุปปัจจัยของความพึงพอใจในงานว่ามี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานการได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาคนที่มีความรู้หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยจะมีความสำคัญสำหรับเขามากแต่คนที่มีความรู้สูงจะเห็นว่ามีความสำคัญไม่มากนักและในคนที่อายุมากขึ้นจะมีความรู้สึกในข้อนี้สูงขึ้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานเขาจากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงานเพศชายจะมีความรู้สึกในเรื่องนี้สูงกว่าเพศหญิงและเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการข้อนี้จะลดลง
3. บริษัทและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งพบว่า คนมีอายุมากจะมีความต้องการข้อนี้สูงกว่าพวกอายุน้อย
4. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญอยู่ไม่น้อยในกลุ่มผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นความสำคัญของค่าจ้างมากกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ปัจจัยนี้ย่อมสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติหากได้ทำงานตามที่ถนัด
6. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความพอใจในงานหรือไม่พอใจต่องานได้ ซึ่งอาจมีผลต่อการขาดงานและลาออกจากงานได้
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีสุข ก็จะทำให้เกิดความพอใจในงาน
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมาก สำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสงเสียงอากาศห้องอาหาร ฯลฯ มีงานวิจัยหลายอย่าง que แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาลสวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัย และวันหยุด

Barnard (1972, p. 181) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจ ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้หลายประการ คือ สิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นวัตถุได้แก่เงินสิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้หน่วยงานมาแล้วอย่างดี สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้จะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน ผลประโยชน์ทางอุดมคติเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุกกับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน ความตั้งใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกัน ในหมู่ผู้ร่วมงานและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน

Milton (1981, p. 98) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ลักษณะ หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงานความแปลกของงานโอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ 2) เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน 3) การเลื่อนตำแหน่ง การทำงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานความเชื่อถือในผลงาน 5) ผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาลวันหยุด 6) สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ที่ตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย 7) การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีของการนิเทศความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ 8) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น เคารพยกย่องนับถือการช่วยเหลือ และความมีไมตรีที่ดีต่อกันและ 9) การบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหารงาน

Hoy and Miskel (2001, p. 87) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ลักษณะงานขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การความเป็นองค์การวิชาชีพการใช้ภาวะผู้นำข้อมูลย้อนกลับวัฒนธรรมองค์การ 2) ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่ ความมีอิสระ การจ่ายผลตอบแทนความสำคัญของงานความท้าทายความหลากหลาย 3) ลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุสถานภาพการศึกษาการตั้งใจ

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นตัวแปรตามในการวิจัย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน 3) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน 4) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน 5) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 6) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

2.3.28 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธรินธร สรรพกิจกำจร (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่าบุคลากรที่มีเพศช่วงเวลาปฏิบัติงานและรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระมหาพิเชษ พลสวัสดิ์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงฆ์: กรณีศึกษามหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัยในวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานร้อยละ 66.7 มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ร้อยละ 18.1 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ และร้อยละ 14.5 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า สถานภาพตำแหน่งและรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรเพศอายุสถานภาพการสมรสระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

บุญช่วย ยิดซัง (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบุคลากรส่วนกลางสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีความพึงพอใจ โดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ การได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และความมั่นคง และมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างต่ำ 3 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ เงินเดือนความก้าวหน้าในงาน และนโยบาย และการบริหาร และเมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มอายุพบว่า ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน คือ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 6 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือลักษณะงาน การเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ศุภิสรา แพงทอง (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพ ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพ ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ ทั้งด้านปัจจัยกระตุ้นและด้านปัจจัยค้ำ ด้านปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมทั้งสอง ปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

2.3.29 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจ มีการกล่าวถึงในทุกวงการการบริหาร มีการนิยามความหมายไว้ รวมทั้งมีนักวิชาการและผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้มากมาย ทั้งที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ไว้ดังนี้

ทองใบ สุดซารี (2544, น. 195) ได้ให้ความหมายคำว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีความพร้อม ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความเต็มใจที่จะร่วมทำงานกับทีมงานหรือสมาชิกของทีมงานในอันที่จะร่วมกันทำงานและนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ



วิโรจน์ วงศ์ใจ (2545, น. 7) ได้ให้ความหมาย ของขวัญ และกำลังใจว่า เป็นปฏิกริยาทางอารมณ์หรือจิตใจที่แสดงออกมาเป็นการปรับตัวการเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน กำลังใจที่จะสู้งานหนัก การทำให้สำเร็จตามอุดมคติ การตั้งจุดเป้าหมายทัศนคติของจิตใจ ความรักหมั่นคณะ ความผาสุก และอาจเป็นความไม่เป็นที่สุขภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่มีความปฏิสัมพันธ์กันและในที่สุดก็จะกระทบกระเทือนถึงผลผลิตและชุมชน นอกจากนี้ยังหมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัวหรือความพึงพอใจต่องานค่านิยมและความเชื่อ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น. 169) บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล, สิริ, ความดี, สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยมกันว่าอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุข สบายจิตใจ มั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญขวัญก็ออกจากร่างไป

ประดิษฐ์ วิลาวัลย์ (2547, น. 16) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลผู้มีขวัญและกำลังใจดี หรือมีขวัญและกำลังใจมากหรือมีขวัญและกำลังใจสูงแต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้าม คือ ท้อแท้ หดหู่ ใจเฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัวไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีนั่นเอง ดังนั้นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพความรู้สึกทางจิตใจที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ให้มองเห็นว่า มีความมั่นใจ ตั้งใจ เห็นใจ เต็มใจ เสียสละ กล้าหาญ กล้าคิดกล้าทำและมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Flippo (1971, p. 416, อ้างถึงใน สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ, 2538, น. 9) ได้กล่าวถึงขวัญว่า หมายถึง สภาพจิตใจ หรือท่าทีความรู้สึกของคนแต่ละคน หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

Yoder (1959, p. 445, อ้างถึงใน สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ, 2538, น. 9) ได้ให้ความหมายของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นเมื่อรวมกันและยอมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้าง และเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางสภาวะทางจิตใจ ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์การที่มีการแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การกล้าหาญความเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับทีมงาน ซึ่งการกระทำดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ

2.3.30 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การที่จะให้ห้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บุคคลปฏิบัติด้วยความเต็มใจด้วยความรักงาน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ดังนั้นขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการผู้รู้ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจผู้วิจัยได้รวบรวม ไว้ดังนี้

อุทัย ธรรมเดโช (2520, น. 73) ได้กล่าวถึง ขวัญกำลังใจที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ไว้ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของคนให้เกิดผลเต็มที่ 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

ผุสดี สัตยมานะ (2521, น. 100) ได้สรุปและแยกความสำคัญของขวัญกำลังใจที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ 1) เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์กร 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน 4) ทำให้ห้องค์การแข็งแกร่งฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 241) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญไว้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งหมดของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่คณะสมาชิก ทั้งนี้โดยมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 248-249) ขวัญกำลังใจ เป็นสภาวะจิตใจของสมาชิกในองค์การ หากองค์การใดมีสมาชิกที่มีขวัญกำลังใจต่ำก็เป็นที่ยกคานได้ว่ากิจการขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผล การสร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นทัศนคติที่เกิดจากผู้ที่ทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่หน่วยงานต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวบุคคล 2) กำหนดมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จัดให้มีระบบประเมินงาน (Job Performance) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เป็นการป้องกันการล่าเอียงและข้อครหา อันเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้ 3) เงินเดือนและค่าจ้างในเรื่องเงินเดือนและค่าจ้าง หากมีการจ่ายอย่างเป็นธรรม เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี 4) ความพึงพอใจในงานที่ทำหากงานที่ทำเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ และทำให้งานมีประสิทธิภาพ

5) ความเป็นส่วนหนึ่งของงานการ มีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมในองค์กร การได้รับการยอมรับจากกลุ่ม การได้รับการยกย่องทำให้ขวัญของคนทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดขวัญดี นั้นควรเป็นสัมพันธที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

มุสตี สัตยมานะ (2521, น. 100) ได้สรุปและแยกความสำคัญของขวัญกำลังใจที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ 1) เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์กร 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน 4) ทำให้องค์กรแข็งแกร่งฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กร 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร

ซารี มณีศรี (2523, น. 136-138) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับ ควรตระหนักเพราะขวัญความพอใจในการทำงานเป็นหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจมีหลายวิธี ดังนี้ 1) สร้างทัศนคติที่ดีต่องานการทำงาน เพื่อส่วนรวมปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้าทุกคน มีความรักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน 3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุมีผลมาจากความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อ ทำให้คำชมเชยหมดความหมาย 4) เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนนิทสนมพอสมควร ทักทายปราศรัย ใต้ถามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควร 5) ให้สมาชิก มีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน 6) ควรจะได้มีโอกาสสำรวจหรือออกแบบสอบถาม สภาพทั่วไปในการทำงาน เพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการรักษาน้ำใจในการทำงานไว้ด้วย 7) มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้นไป 8) สถานที่ทำงานดี จัดสถานที่ทำงานให้ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร เพราะถ้าห้องทำงานดี จะทำให้คนสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 9) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน หากบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ควรยกย่องความดีความชอบของบุคคลนั้นเพื่อให้เป็นตัวอย่างเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 165-166) ได้เสนอวิธีเสริมสร้างและบำรุงขวัญไว้ 9 ประการ ดังนี้ คือ 1) จัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง 2) สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนและปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ 3) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ และระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้างเพราะทุกหน่วยงานมักมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

อยู่เสมอ 4) ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา หรือให้รางวัลที่กระทำด้วยความจริงใจเพราะ คำชมเชย หรือรางวัลนั้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสก้าวหน้ารู้อนาคตของตัวเอง 7) ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ 8) ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตา กรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง 9) ส่งเสริมสุขภาพ อนามัยผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอทั้งทางร่างกายและจิตใจ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หากขวัญและกำลังใจตกต่ำ ประสิทธิภาพของงานก็จะลดลง การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

ทองใบ สุกขารีย์ (2544, น. 197) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการทำงานไว้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการทำงาน จำเป็นต้องพิจารณาขวัญทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและขวัญของกลุ่ม เพราะมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ องค์การใดที่มีขวัญของกลุ่มสูงย่อมแสดงให้เห็นว่า ขวัญในระดับบุคคลก็จะสูงเช่นกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า ขวัญที่ดีขององค์การมีความสำคัญ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) สร้างความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับบังเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตามใน ระเบียบและศีลธรรมอันดีงาม 4) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ 5) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์การก่อให้เกิด ความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะธำรงรักษาสร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่ดี การทำงานมีความสุขเกิดความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์การในที่สุด



2.3.31 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีมากมาย มีผู้สรุปและแยกแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2516, น. 455-456) ได้ศึกษาถึงมาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น อาจสังเกตจากหัวข้อต่อไปนี้ คือ 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ซึ่งผู้บริหารต้องตรวจสอบดูว่าผลงานเพิ่มขึ้นลดลงหรือไม่ ว่าจะช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงาน 2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา พฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์กร ทั้งกระตือรือร้น และเฉื่อยชา หรือการหยุดงาน ซึ่งสภาพเหล่านี้ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญ ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 3) การลาออกจากงาน หรือการโยกย้ายงานสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการชี้ให้เห็นถึงสิ่งผิดปกติบางอย่างซึ่งต้องนำเรื่องขวัญกำลังใจมาวิเคราะห์ รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้ 4) การร้องทุกข์หรือบ่น สนเท่ห์ หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องในการทำงาน คำร้องทุกข์หรือบ่นสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ทำงานได้ 5) การกรอกแบบสอบถาม การดำเนินการในระยะเวลาที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบสภาพขวัญกำลังใจของการทำงาน โดยทั่วไปได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถาม 6) การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาโดยตรงวิธีนี้ อาจได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดเจนขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ นับว่าได้ประโยชน์ในการตรวจสอบขวัญและกำลังใจ

อุทัย ธรรมเดโช (2520, น. 213) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของขวัญที่มีต่อการบริหารงาน ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมื้อมุ่งร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลเต็มที่ 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์ การเกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ 4) เกื้อหนุน และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ 5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

เสถียร เหลืองอร่าม (2523, น. 87) ได้กล่าวถึง ขวัญกำลังใจที่ไม่ดี จะมีลักษณะ ดังนี้ 1) การปฏิบัติงานของคนไม่ได้ 2) การเข้าและออกของพนักงานมีบ่อย ๆ 3) ค่าใช้จ่ายสูง 4) เกิดข้ออุทธรต่อสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ 5) มีเสียงซุบซิบจากคนกลุ่มน้อย 6) สนใจต่อผลประโยชน์ภายนอก 7) เกิดรวมเป็นกลุ่ม ๆ และแตกแยกออก

อารี เพชรผุด (2530, น. 50) ได้สรุปจากนักจิตวิทยาว่า บุคคลที่มีขวัญกำลังใจที่จะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่รวมตัวกันเหนียวแน่น และเป็นกลุ่มที่รวมตัวกัน เพราะมีแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก 2) หากจะมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกภายในกลุ่มก็พยายามที่จะขจัดปัญหาร่วมกันและเผชิญกับปัญหาร่วมกันได้ 3) กลุ่มจะพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำให้กลุ่มมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4) สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะมีความปรารถนาดี และมีมิตรจิตมิตรใจต่อกัน 5) สมาชิกในกลุ่มทุกคนยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม 6) สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มลักษณะบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มและมีการติดต่อสังสรรค์ เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุความสำเร็จ 7) กลุ่มมีความต้องการอย่างแรงกล้าให้กลุ่มคงอยู่และพัฒนาไปเรื่อย ๆ

อารี เพชรผุด (2530, น. 50) ได้สรุปจากนักจิตวิทยาว่า บุคคลที่มีขวัญกำลังใจต่ำหรือไม่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มมักจะรวมกันแบบหลวม ๆ พร้อมจะแตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย 2) มีการทะเลาะเบาะแว้งกัน ขาดความไว้วางใจกัน เกิดการวิพากษ์วิจารณ์กันที่เป็นการทำลาย 3) เมื่อกลุ่มเผชิญความขัดแย้ง หรือความกังวล กลุ่มไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ 4) ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ไม่มีความรู้สึกเป็นมิตรต่อกัน 5) กลุ่มขาดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีเป้าหมาย และค่านิยมแตกต่างไปจากกลุ่ม 6) สมาชิกในกลุ่มขาดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันภายในกลุ่ม

อารี เพชรผุด (2530, น. 43-44) กล่าวไว้ว่า จากการศึกษากำลังใจขวัญทำให้เกิดประโยชน์หลายอย่าง ดังนี้ ทำให้ผู้บริหารทราบถึงระดับขวัญกำลังใจของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ความรู้สึกที่มีต่องานทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น เพราะมีการติดตามประเมินทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจพวกเขาส่งผลดีต่อพฤติกรรมที่ดีในการทำงานเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหาร โดยเฉพาะการศึกษาขวัญกำลังใจทำโดยบุคคลภายนอกองค์การ การศึกษาขวัญกำลังใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่เตือนให้ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการสำรวจขวัญกำลังใจ จึงปรับปรุงใช้การมนุษยสัมพันธ์ที่ทัศนคติผู้บริหารทำให้ทราบว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การต้องการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านใดบ้าง การบังคับบัญชาการนิเทศ งานให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไรและเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมการการศึกษาสำรวจจะได้ทราบถึงข้อเท็จจริงที่แท้จริงเกี่ยวกับความต้องการของคนงานได้เพื่อเป็นข้อมูลแก่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

การศึกษาขวัญและกำลังใจ ทำให้ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจ การที่จะสร้างขวัญและกำลังใจขึ้นเพื่อทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531, น. 164-165) ได้เสนอแนะวิธีการและเครื่องมือในการวัดขวัญ 4 วิธี ดังนี้ การสังเกต (Observation) เป็นวิธีที่ง่ายและได้ผลดีผู้ใช้ต้องเข้าใจและใช้อย่างถูกต้อง มีระบบที่ดี เพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแสดงออกเป็นการส่วนตัว จึงต้องมีการวางแผนกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดการเลือกระยะเวลาที่เหมาะสม แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง

ในการใช้วัดระดับขวัญ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นลงในแบบสอบถามที่จัดเตรียมเอาไว้ และการเก็บบันทึก (Record-Keeping) เป็นการเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เกี่ยวกับผลผลิตคุณภาพ การขาดงาน ฯลฯ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญของงานที่ทันสมัย และเชื่อถือได้

ประดิษฐ์ วิลาวลัย (2547, น. 32) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะสร้างความพอใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังต่อไปนี้ 1) สถานภาพงานที่ต้องการ 2) สภาพการปฏิบัติงาน 3) รายได้ 4) สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน 5) ความเป็นมิตร และความร่วมมือของผู้ร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความเชื่อมั่นในการบริหาร 8) ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน 9) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ 10) การติดต่อสื่อสาร 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ 12) ความมั่นคงในการทำงาน 13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 14) โอกาสก้าวหน้า 15) ความยุติธรรมในหน่วยงาน 16) สุขภาพจิตอารมณ์หรือร่างกายของสมาชิกในหน่วยงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ รายได้ สถานภาพการทำงาน ความปลอดภัย บทบาทภาวะผู้นำ มีโอกาสก้าวหน้า ระบบการวัดความสำเร็จของงาน การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน การติดต่อสื่อสาร ความยุติธรรมในหน่วยงาน สภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้น จะสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประดิษฐ์ วิลาวลัย (2547, น. 34) ได้สรุปลักษณะที่แสดงว่า บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดี คือ ได้ทำงานที่เหมาะสมมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มั่นคงทางเศรษฐกิจ มีสภาพแวดล้อมเหมาะสม มีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการยอมรับ ได้รับการยุติธรรม ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้มีส่วนร่วมทรงถึงนโยบายแผนงานการเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดีและมีโอกาสระบายความเดือดร้อน ความกังวลใจ ข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรมีลักษณะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมานั้น แสดงว่าเป็นลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี คือ มีความสมัครร่วมมือในการทำงาน ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทางตรงข้าม บุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะการเข้าออกของพนักงานมีบ่อย ๆ เกิดการรวมเป็นกลุ่ม ๆ และแตกแยก มีการทะเลาะเบาะแว้ง ขาดการไว้วางใจ ขาดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเมื่อกลุ่มเผชิญกับความกังวล หรือปัญหาไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ จากลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

Davis (1951, p. 553) กล่าวว่า การที่องค์การใดจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้ จะต้องหมั่นตรวจสอบขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ ควรศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนต่อขวัญกำลังใจ ดังต่อไปนี้ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน เพราะถ้าหากสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจ การดำเนินการขององค์การแล้วบุคคลเหล่านั้น ย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงานที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือเป็นผลดีได้รับการสนับสนุนเลื่อนขั้น หรือให้รางวัล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ขยัน ชื่นแข็ง มีขวัญกำลังใจดีขึ้น สภาพของการปฏิบัติงานถูกสุขอนามัย มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางกายภาพ สภาพทางจิตใจ เพราะสุขภาพกายสุขภาพจิต มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

จากมาตรการต่าง ๆ ที่นำมาเพื่อวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใดและหามาตรการในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ

Ovard (1969) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือนการลาป่วย การประกันทางเวชพยาบาล ระเบียบวาระ การพ้นจากงาน เครื่องมือเครื่องใช้ การบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ตามแนวมุขสัมพันธ์ การให้ความสนใจและการเอาใจใส่เป็นพิเศษ

Brech (1968) ได้อธิบายปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่า ขวัญเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแม้แต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวยทั้งหมดนี้ เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน 2) ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล 3) มีโอกาสก้าวหน้า 4) ได้รับความยุติธรรม 5) สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ 6) ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี 7) การมีภาวะผู้นำดี 8) การหาทางให้งานเดิน 9) ความภาคภูมิใจในงาน และผลผลิต 10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Carvell (1970) การที่คนงานจะมีขวัญสูงต่ำมากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการทำงานนั้นสรุป ได้ดังนี้ 1) คุณค่าของงาน 2) การนิเทศงาน 3) สภาพการทำงาน 4) ค่าจ้างหรือค่าแรง 5) โอกาสที่จะก้าวหน้า 6) ความปลอดภัย 7) องค์การหรือบริษัท และการจัดการ 8) สภาพแวดล้อมทางสังคม 9) การติดต่อสื่อสาร 10) ผลตอบแทนที่คนงานพึงจะได้

กล่าวโดยสรุปว่า ขวัญและกำลังใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลกลุ่มบุคคลในองค์การ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญในการที่จะจรรงรักษา เสริมสร้างบรรยากาศในการที่จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุข โดยพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีความเหมาะสมในแต่ละ สถานการณ์ขององค์การแตกต่างกัน ผู้บริหารที่จะต้องสร้างขวัญกำลังใจให้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ใน ระดับสูงอยู่เสมอ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจมีอยู่หลายอย่าง เช่น สถานภาพ การทำงาน ความปลอดภัย โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วม และเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ฯลฯ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจ การมีเครื่องมือในการวัด ขวัญกำลังใจอาจทำได้หลายอย่าง ทั้งในเรื่องความสม่ำเสมอของผลงานการลาออกจากงาน การโยกย้ายงาน การสังเกต การมีระบบที่ดี จะทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาจะทำให้ ทราบถึงระดับของขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอยู่ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การและประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยดังกล่าวโดยพิจารณาจากปัจจัย ที่มีความถี่สูงและปัจจัยที่มีความสอดคล้องเป็นไปได้ที่จะนำมาวัดขวัญและกำลังใจในการพัฒนาประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยนำมาปรับปรุง และประยุกต์ใช้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) ลักษณะของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) สถานภาพการทำงาน 4) เงินเดือนและสวัสดิการ 5) ความก้าวหน้าการเลื่อนตำแหน่ง 6) การปกครองบังคับบัญชา 7) ความมั่นคง ในหน้าที่การงาน

2.3.32 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทิดศักดิ์ วรรณพุฒ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัย พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือจากประชาชน ระดับการศึกษาและวัสดุอุปกรณ์ แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ ควรมีการเพิ่มเบี้ยเลี้ยง ให้สูงขึ้นและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากขึ้น

ณิชชญา วัฒนโฬารนนท์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน รวม 9 ด้าน ข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีขวัญ และกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง รองลงมา ด้านพึงพอใจ ในหน้าที่ที่มีขวัญและกำลังใจสูงด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับด้านความ เสมอภาคในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่าโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงานลักษณะงานที่รับผิดชอบและการรับรู้ต่อความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซัพพลายเออร์เนชั่นเนลจำกัด ผลการวิจัย พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซัพพลายเออร์เนชั่นเนลจำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์สวัสดิการและค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อยู่ในระดับปานกลางข้อเสนอแนะ คือ ต้องการให้ผู้บริหารเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

บัญชา สมบุญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา จะมีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมา ด้านสภาพปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงานและด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่

ประดิษฐ์ วิลาวลัย (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง 2) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผู้ปฏิบัติการสอน 3) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน 4) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

ลัดดา แสงเมือง (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีสภาพขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับขวัญและกำลังใจสูงที่สุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและต่ำที่สุดใน ด้านความเพียงพอของรายได้

สมควร นันตระกุล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียน สังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการ และรายได้อยู่ในระดับ ปานกลาง 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีขวัญ และกำลังใจดีกว่าครูฝ่ายปฏิบัติการสอน 3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่าง

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการและพนักงานราชการตอнокงบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย (อัตรา เพื่อพราง) ผลการวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงาน และความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการ ของหน่วยและด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง

ประวิทย์ ดวงจันทร์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวมและรายด้านทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับสูง ในรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยกับผู้บริหาร สถานศึกษา ความกดดันของชุมชน ความพึงพอใจในการสอนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู สภาพภาพ ของครู ภาระงานครู เงินเดือนครู ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับหลักสูตรการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน

และเครื่องอำนวยความสะดวกและบริการของสถานศึกษา 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน 4) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

Cliff (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Management Style In a Large City Police Department and Its Effect on The Morale of Front Line Officers: The Case of Detroit (Michigan) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โดยนำรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชา และผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเป็นสำคัญ) ชัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ซึ่งความเป็นผู้นำไม่สำคัญ) ซึ่งรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ในอดีต) มีผลในด้านบวกต่อขวัญกำลังใจต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยมีความเหมาะสมกับองค์กรทางทหารที่เป่าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ และความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

Lo (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The Perceived Impact of Organization Allay off on Organizational Morale: Study of a Taiwanese Company (China) การวิจัยจะเน้นที่บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประสบปัญหาต้องปรับโครงสร้างและลดจำนวนลูกจ้างมาแล้วในช่วง 10 ปี วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของมิเนสโซตา แบบสั้น (MSQ) ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) ยุทธวิธีเลิกจ้างจะเปลี่ยนไปตามความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างเปลี่ยนจากความภักดีระยะยาว เป็นประสิทธิภาพในระยะสั้น 2) ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนจากคั่นเคยเป็นแข่งขัน 3) ทศนคติแง่ลบ จะมีในช่วงแรก ๆ หลังจากเลิกจ้างจะค่อย ๆ ลดน้อยในภายหลัง 4) วัฒนธรรมใหม่ในบริษัทจะไม่ตายตัว ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 5) บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6) ในช่วงการปรับโครงสร้างองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมมากกว่าการสื่อสารในองค์กร

McNitt (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง An Analysis of Urban Elementary School Teacher Morale and School Performance: Implications for Leadership Lá ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ระหว่างกลุ่มของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ ด้านการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 และระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น ปีที่ 3 ที่ใช้แบบการเรียนการสอนแบบ MAP Test จาก 9 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารงานการยอมรับนับถือในตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์ของนักเรียนและการจัดการด้านบริหารสถานศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูอาจารย์

Jarnagin (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Leadership Behaviors in High School Principals: Traits and Action that Affect Teacher Morale ใช้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 664 คน ครูใหญ่ 10 คน ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ คือ 1) ระดับขวัญกำลังใจครู โดยรวม 2) ทักษะความเป็นผู้นำ (จากตนเองและจากผู้อื่น สังเกต) ของครู 3) ความแตกต่างของขวัญกำลังใจครูระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากและครูที่มีประสบการณ์น้อย 4) พฤติกรรมการเป็นผู้นำเฉพาะซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจครู 5) มุมมองเชิงโครงสร้างของแต่ละโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจครู

กล่าวโดยสรุปว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่มีผลการวิจัยที่คล้ายคลึงกันในการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะของงานการยอมรับนับถือสภาพการทำงานเงินเดือน และสวัสดิการ ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในหน้าที่ การงานซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ และสอดคล้องที่จะนำมาศึกษากับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แต่ในสภาพความแตกต่างของปัจจัยพื้นฐานในเรื่องเพศระดับการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์ ในด้านการปฏิบัติงาน อาจทำให้ระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาเพื่อที่จะตรวจสอบและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ

2.3.33 การทำงานเป็นทีม

คำว่าทีม (Team) มีผู้ให้ความหมายโดยใช้ถ้อยคำต่างกันหลายอย่าง ดังนี้ (Nelson and Quick, 1997, pp. 262, 263) กล่าวถึง ความหมายของทีมว่า ทีม คือ บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์ มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไปและเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงานการทำงานเป็นกลุ่มมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซับซ้อน หรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่า 1 คน

สมชาติ กิจกรรยง (2540, น. 197) ได้กล่าวถึง ทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกันและเชื่อใจกัน

นิรันดร จุลทรัพย์ (2542, น. 230) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างถาวร ซึ่งประกอบด้วย เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า



วิลาวรรณ ทรัพย์สิน (2542, น. 150) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกันร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถมีการประสานงานกันอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

การทำงานเป็นทีมจึงหมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้าร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มที่มีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนิน 3) การติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) การร่วมมือประสานงานกันภายในกลุ่ม 5) การมีผลประโยชน์เดียวกัน 6) การตัดสินใจร่วมกันไปในขณะที่ Gross and Blair (1995, pp. 4-5) เห็นสมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นผู้มีความสามารถทางด้านพฤติกรรมเป็นพื้นฐานและมองความสามารถที่มีประสิทธิภาพของบุคคลว่า เป็นความสัมพันธ์กับการมุ่งความสำเร็จ การควบคุมตนเอง หรือความเป็นผู้มีวุฒิภาวะและก้าวหน้าของบุคคล อย่างไรก็ตาม Robbins (2001, pp. 264-245) เห็นว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ความสามารถของสมาชิกในทีมต้องมีทักษะที่แตกต่างกันและผสมผสานกันได้อย่างลงตัว โดยทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม 3 ด้าน คือ ทักษะทางวิชาชีพ ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Woodlock (1989, p. 8) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าสมาชิกในทีม ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสมดุลในบทบาท 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนแล้วไว้วางใจ 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) วิธีปฏิบัติงานที่คล่องตัว 7) ภาวะผู้นำ 8) การทบทวนการทำงานของทีมน้อยสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาบุคคล 10) สัมพันธภาพระหว่างในทีมดี 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, น. 277) การทำงานเป็นทีมบนแนวทางการปฏิบัติได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเพียงบุคคลเดียวต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนที่อยู่ในทีมงานนั้น เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น

ศิณี สงษ์ศรี (2543, น. 60) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มเขาทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานกลุ่ม การติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ภูพันธ์ เขจรนนนท์ และคณะ (2545, น. 43-44) ยังกล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงาน มีความมุ่งหมายสำคัญที่พัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถสมาชิก

ต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์จะช่วยพัฒนาตนเองและองค์การให้ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยที่เราสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์การใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกันและบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงานก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและช่วยทำให้เกิดผลงานที่คุณภาพและประสิทธิภาพ ทำให้เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งทางด้านกำลัง ความคิด กำลังกาย และกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือหรือผนึกกำลังให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกัน คิดแก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ อย่างราบรื่น 2) สร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์การมีรายได้และกำไรสูงขึ้นสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยทำให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์การต่าง ๆ มักจะปรับระบบประเมินผลและให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีมทำให้สมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จมี ความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง 3) สร้างความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมหรือที่เรียกว่า “One For All, All For One” ทำให้บุคคล ทีมและงานมีความผูกพันใกล้ชิดกันและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน 4) เพิ่มพูนการยอมรับนับถือ เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับและมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในเวลาใดให้เหมาะสมและส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมและเอกภาพของกลุ่ม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2545, น. 10) ให้ความหมายของทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) ว่าหมายถึง กลุ่มที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, น. 233) ให้ทัศนะของการทำงานเป็นทีม ว่าหมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการประสานการทำงานของบุคลากรหลายฝ่ายเข้าด้วยกันให้บรรลุผลสำเร็จ

สุนันทา เลานันท์ (2549, น. 62) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ค่อนข้างจะใกล้ชิดติดมาร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.34 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

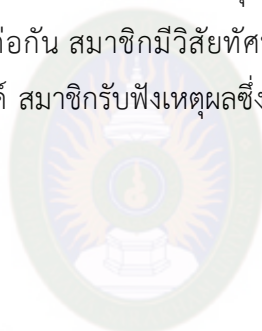
มีนักวิชาการและผู้วิจัยได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

หลุยส์ จาปาเทศ (2540, น. 111-114) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3 องค์ประกอบหลัก ๆ คือ 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม มีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงาน มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อการขัดแย้ง และ 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักรู้ในการทำงานเป็นทีม

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, น. 118) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้ สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่มสมาชิก มีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน มีความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงานไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียดคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สงวน ช่างฉัตร (2542, น. 111-113) ได้สรุปแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างาน หรือผู้บริหารต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกมีการยอมรับนับถือ มีการกำจัดอุปสรรคการใช้วินัยในทางสร้างสรรค์ การเป็นผู้รับรู้ความต้องการของแต่ละบุคคล การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง การพยายามจัดการรางวัลตอบแทนสนับสนุนการทำงานของสมาชิก เมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

สุเมธ แสงนิมิต (2543, น. 81-82) ได้กล่าวถึง ลักษณะทีมที่ดี สังเกตได้จากลักษณะดังต่อไปนี้ ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ สมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเอง และทีมงานทุกคนรัก และสามัคคีกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน สมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน สมาชิกมีความกระตือรือร้น สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน



สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 172-177) ได้ให้รูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพพอที่จะสรุป ได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดรูปแบบงานต้องมีการปฏิบัติงานและรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) การจัดองค์ประกอบ สมาชิกต้องมีความสามารถ สมาชิกในทีมงานต้องมีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่ ความชำนาญของเทคนิค การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้ว สมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความประนีประนอมยืดหยุ่นในหลักการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง 3) การจัดบริบทมีองค์ประกอบด้านบริบท 3 ประการ ที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล คือ มีทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนที่ดี 4) การจัดการกระบวนการ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านนี้ ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่น ในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน

นพ ศรีบุญนาค (2545, น. 69) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทีมงานที่มีสมรรถนะสูงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ มีขนาดของทีมที่เหมาะสม สมาชิกในทีมงานมีความสามารถบทบาทและความหลากหลายของสมาชิก การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีเป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจง สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกันมีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานที่ดีว่าต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ ความไว้วางใจกันของสมาชิก ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก สมาชิกมีความเห็นร่วมกันสมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกันให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกันมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, น. 215) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จึงมีลักษณะดังต่อไปนี้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจในงาน มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกด้วยกันและผู้บริหาร สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี มีความขัดแย้งกันน้อยมีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2546, น. 161-162) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกันสอดคล้องกันสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม

ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพหรือทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะแตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันตามแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นได้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน เรียกว่า ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงานสิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการปฏิบัติงาน (สุนันทา เลหาท นันทน์, 2540, น. 138) นอกจากนี้ วิลาวรรณ ทรัพย์ไพศาล (2542, น. 158) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นสมาชิกในทีมงานต้องมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการทำงานร่วมกันจะต้องสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างกันในลักษณะของความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพยายามปรับส่วนบกพร่องของตนเองให้สอดคล้องกับกลุ่มมากที่สุดและ สงวน ช่างฉัตร (2542, น. 257) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นการสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมสามารถช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกันมีน้ำใจต่อกันให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเกื้อกูลมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่ได้รับฟัง โดยปราศจากความแคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย สมาชิกเปิดใจ และร่วมมือกันแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใดทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการสื่อสารและไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในการบริหารล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีทำให้เกิดเจตคติที่ดี มีขวัญและกำลังใจสูงนำไปความร่วมมือและการทำงานประสานกัน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 177) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง สื่อกลางหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ เพื่อใช้หล่อหลอมและเชื่อมโยงรวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่าง

ที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่ ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่พนักงานจะยอมรับนโยบาย มีความเข้าใจคำสั่งอย่างดี และปรับปรุงงานอย่างได้ผลนั้น ทุกกรณีต่างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสาร นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, น. 139) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ผู้รับข่าวสารต้องเข้าใจความหมายของข่าวสารนั้นตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งได้ส่งออกไป แม้จะมีตัวรบกวนที่เกิดขึ้นบ้างก็ตาม และการติดต่อสื่อสารที่ดี ควรมีข้อมูลย้อนกลับเป็นการติดต่อแบบสองทางมากกว่าการติดต่อแบบทางเดียว และสมยศ นาวิการ (2545, น. 271) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข่าวสารระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในองค์การเพราะมีความจำเป็นต่อการวางแผน การควบคุม การประสานงาน การบริหารความขัดแย้ง และการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารควรเป็นแบบสองทาง กล่าวคือ เมื่อผู้ส่งส่งสารไป ผู้รับข่าวสารจะได้รับ “สิ่งย้อนกลับ” เกี่ยวกับผลติดตามมาภายหลังของข่าวสารทำให้สามารถประเมินการติดต่อสื่อสารได้ว่า ผู้รับข่าวสารได้ให้ความสนใจ เข้าใจ และยอมรับข่าวสารหรือไม่

สรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานได้ชัดเจน ตรงไปตรงมาและทั่วถึงด้วยความจริงใจ ซึ่งผู้รับสามารถซักถาม โต้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย "

3. การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ พัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเองเป็นองค์การ สงวน ช่างฉัตร (2542, น. 255) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันเป็นการให้สมาชิกในที่งานทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันอย่างแข็งขัน มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวาและร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาทีมงานแบบสร้างสรรค์ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546, น. 364) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานและรับผิดชอบร่วมกันและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น. 25) ได้กล่าวถึง บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในกิจการของสถานศึกษา โดยร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล และช่วยประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นองค์คณะบุคคลที่จะสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะประสานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่ง สุเมธ แสงนิมนวล (2543, น. 74) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้น เป้าหมายของงานเป็นเรื่องสำคัญ สมาชิกในทีมงานจะต้องทราบ เป้าหมายของงานอย่างชัดเจนว่างานที่จะทำ บรรลุผลนั้น คืองานอะไร และการจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังว่านั้น สมาชิกแต่ละคนทำหน้าที่ อะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร และทำไมต้องทำเช่นนั้น เรียกว่า เป็นการเข้าใจในเป้าหมายอย่างชัดเจนตรงกันทุกคน และสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 403) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ของทีมงานกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ ซึ่งช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกัน ทั้งนี้เป็นเพราะ 1) วัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกันจะช่วยกำหนดแนวทางและแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมจะนำเอาวัตถุประสงค์ที่มีความหมายนั้น มาเป็นตัวกำหนดทิศทาง การรวมพลังและการผูกพันให้เกิดขึ้น 2) สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้ง่ายขึ้น 3) ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกัน ให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ และการกำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่ทีมรับผิดชอบนั้น เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน (Car, Kyaw and Atun, p. 2018)

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคน ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน มีความเป็นมิตร และไม่มุ่งร้ายต่อกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการถ้าบุคลากรมีความไว้วางใจทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแต่ละคนในองค์การจะมีความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สงวน ช่างฉัตร (2542, น. 34)

ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นก้าวแรกที่สำคัญ ยิ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความไว้นี้ขึ้น เชื่อใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงและสร้างทีมงานให้ร่วมมือพัฒนา และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความไว้วางใจยังเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจา พูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้เป็นการลดหรือการปิดช่องว่างความหวาดระแวง และความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูด การอภิปรายและการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกที่ดีต่อกันจึงเกิดขึ้น และ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, น. 217) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจ เป็นสิ่งละเอียดอ่อนบุคคล ส่วนมากไว้นี้เชื่อใจกันจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความไม่ไว้วางใจกันมีผลทำให้เกิดการชะงักงัน ในการทำงานและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. การยอมรับเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทและหน้าที่ ของกันและกัน มีความรักและสามัคคีกัน การยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการทำงาน เป็นทีม เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วจะส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุน ช่วยเหลือกันในการทำงาน มีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน ทำให้ทีม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง บัญชร แก้วส่อง (2543, น. 289) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า หลักในการ สร้างความยึดเหนี่ยวผูกพันกันนั้น องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การยอมรับนับถือ ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ ของทีมงานเป็นไปด้วยดี นอกจากนี้ สุเมธ แสงนิมนวล (2543, น. 74-75) ได้ให้ทัศนะไว้พอที่จะสรุป ได้ดังนี้ การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมงานร่วมกับคนหลาย ๆ คน อย่างประสานสอดคล้องกันเหมือน การเล่นเกม การเล่นเกมของแต่ละคนต้องใช้ความชำนาญและความถนัดแตกต่างกัน บางคนอาจเล่นเก่ง บางคนอาจเล่นไม่เก่งแต่เมื่อมารวมวงกันแล้ว ทุกคนต้องไว้วางใจและยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกัน และกัน ให้เกียรติกัน และยอมรับในความสามารถของกันและกัน โดยยอมรับว่าทุกคนมีความสามารถ ภาวะจิตใจแห่งการยอมรับจะเป็นหนทางไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, น. 216) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุน และรับฟังซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาท และหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกัน ทำงานด้วยความเต็มใจ

McGregor (1960, อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2540, น. 39-40) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะพอที่จะสรุปได้ ดังนี้ 1) บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ 2) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง 3) สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน 4) สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน 5) เมื่อมีการขัดแย้งกัน กลุ่มจะใช้เหตุและผลในการยุติปัญหา และจะร่วมกันแก้ปัญหา 6) มีการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกัน 7) การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา 8) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน 9) มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน สมาชิกยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ 10) หัวหน้าไม่ใช้อำนาจครอบงำ 11) มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

Likert (1961) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล มีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ แมคเกรเกอร์ ซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน พอที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน 2) สภาพการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเอง และไม่ตึงเครียด 3) สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันและให้เกียรติกัน 4) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง 5) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายต่าง ๆ 6) สมาชิกมีการประสานงานที่ดี 7) สมาชิกยอมรับ และให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม 8) สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน 9) บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน 10) หัวหน้าทีมมีการส่งเสริม บรรยากาศของการร่วมมือประสานงานกัน 11) สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 12) สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ 13) สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถของทีมงาน 14) สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 15) บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ 16) ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 17) มีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา 18) มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ 19) สมาชิกที่มีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟังและรับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ 20) มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง 21) สมาชิกทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและทุกคนทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม 22) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 23) สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาในการทำงานส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 24) หัวหน้าทีมมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

Argyris (1964, pp. 139-140) มีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงาน ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่าง ๆ 2) สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน 3) มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม 4) สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด ความรู้สึก 5) สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย 6) สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ

- 7) สมาชิกมีความเป็นบุคคล 8) สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น 9) สมาชิกมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน
10) สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

Larson and Lafasto (1989) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ 8 ประการ สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) มีเป้าหมายและความชัดเจน 2) มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน 3) มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ 4) มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ 5) มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน 6) มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ 7) มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน 8) มีผู้นำที่ยืดหลักการ

Skopec and Smith (1997) ได้อธิบายถึง คุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน 3) มีความรู้สึกที่ดี และมีความสุขในการทำงาน 4) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) มีความเคารพซึ่งกันและกัน 6) มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง 7) มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกัน ตัดสินใจ

2.3.35 องค์ประกอบของทีมงาน

ชนิษฐา กระจ่างจันทร์ และอลิสสา ซัยอิสรากร (2538, น. 36) กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานที่ดีจะเป็นตามสูตรของทีมที่มาจากภาษาอังกฤษว่า TEAM = S+A+L+T ซึ่งอธิบายได้ว่า ทีมงานที่ดีสมาชิกในทีมย่อมมีทักษะในการทำงาน (Skill) มีความสามารถ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นในทีม (Ability to Work With Others) การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม (Leadership) การมีภารกิจหรืองานที่ต้องสอดคล้องกับทักษะ ความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม (Tasks) และวิภาพร มาพบสุข (2543, น. 104) กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมีหลักในการปฏิบัติ ดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกิจกรรม กำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน มีกระบวนการทำงานในทีมที่คำนึงถึงการตัดสินใจ การสื่อสาร การประชุม ภาวะผู้นำและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งก็เป็นลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Woodcock Mike and Francis Dave (1994) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมตามโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น ควรประกอบไปด้วย แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 11 ด้าน คือ

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ การเลือกคนที่มีพรสวรรค์และความสามารถในการเข้าร่วมทำงานในทีมตามบุคลิกลักษณะของคนในทีมงานที่ควรมียุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดความสมดุลในทีมงาน

2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่สอดคล้องกันก่อให้เกิดผลดีในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างสูงไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง มีความคิดริเริ่มสูงขึ้น มีการลงโทษบังคับขู่เข็ญน้อยลง ประหยัดเวลา และกำลังงาน สิ่งที่น่าประหลาดใจคือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตายตัวสมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทีมงานก็จะได้รับผลสำเร็จสูงสุดและนอกจากนั้นการมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่เป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกันและเป้าหมายของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มโดยรวมจะทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหาวิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันปรารถนาให้เกิดผลตามที่ต้องการด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งปกติแล้วการสร้างความผูกพันและปรารถนา ดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและมีความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ต้องการหรือเป็นผลปรารถนาที่จะเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีมต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางในการรวมใจทำงานเพื่อใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน โดยมีกิจกรรมของงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ถึงสิ่งที่กำหนดไว้การกำหนดงานของทีมเป็นกิจกรรมจะเป็นสิ่งที่บอกให้รู้ว่าจะต้องทำอะไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นสิ่งบอกถึงจำนวนคนที่จะทำ รวมถึงคุณสมบัติของผู้ทำโดยใช้วิธีการในการที่จะดำเนินงานให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะต้องระบุว่าจะทำอย่างไร ที่ไหน และเวลาใด การกำหนดวิธีการทำงานนั้น จะช่วยให้ประหยัดเวลา ประหยัดเงิน ตลอดจนประหยัดวัสดุต่าง ๆ (สมิต สัจฉกร, 2538)

3. ความสามารถเปิดเผยและเผชิญหน้ากันด้วยความไว้วางใจเข้าใจตนเองและผู้อื่นภายในทีม พุดกันโดยตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม (Openness and Confrontation) ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องกล้าให้ความคิดเห็น กล้าแสดงความแตกต่างของความรู้สึกนึกคิด กล้าบอกปัญหาและแจ้งความสนใจแก่กัน โดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะมีประสิทธิภาพได้ ถ้าหากภายในทีมงานมีบรรยากาศที่ต้องการแก้แค้นหักหลังกัน หากสมาชิกไม่เต็มใจหรือไม่สามารถเปิดเผยตรงไปตรงมาทีมงานจะสูญเสียแรงกายแรงใจและถูกทำลายความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องกล้าเผชิญปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหา มิใช่หลบหนีปัญหาไม่ว่าปัญหานั้นจะมีความละเอียดอ่อน ยุ่งยากมากมายเพียงไร สมาชิกต้องร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหาดด้วยความมั่นคง และมีวิธีการที่เหมาะสม (Woodcock Mike and Francis Dave, 1994) ได้ให้หลักในการพัฒนาความสามารถเปิดเผยและเผชิญหน้ากันด้วยความไว้วางใจด้วยวิธีการที่เริ่มจากการจำแนกปัญหาให้เป็นประเด็น ๆ แสดงออกด้วยคำพูดที่ทำให้กำลังใจในแง่คิดในมุมมองอื่น ๆ กล่าวยืนยันให้การสนับสนุนในสิ่งที่เห็นด้วยฟังคนอื่นพูดอย่างตั้งใจโดยปราศจากการต่อต้านในสิ่งที่สมาชิกกำลังแสดงถึงความเป็น

ตัวเขา ชี้ให้เห็นในประเด็นที่แตกต่างและเน้นถึงจุดเด่นที่สมาชิกนั้นมี ให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธีการที่ดี คือ พูดให้ตรงประเด็น อธิบายให้ชัดเจน สื่อสารด้วยวิธีการ มองอย่างเข้าใจ พูดในขณะที่เกิดเหตุการณ์ที่ต้องถกเถียงกัน สนใจถึงความต้องการในเรื่องราวที่สมาชิกบอกเล่า ตรวจสอบข้อมูลที่ได้ลงมติหรือที่ได้วิเคราะห์ร่วมกันให้แน่ใจ มีความตั้งใจหรือมีใจจดจ่อต่อสิ่งที่สมาชิกทำในบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเมื่อมีการสะท้อนกลับก็จะทำให้ทีมได้พัฒนา ซึ่งสมาชิกสามารถเรียนรู้ได้ในแต่ละกรณี แต่ละคนจะใช้ผลที่สะท้อนกลับด้วยความต้องการอย่างคุ้มค่า สมาชิกในทีมจะแสดงออกด้วยการตัดสินใจ ในมุมมองที่เขาได้เห็นอย่างตรงไปตรงมาสมาชิกในทีมจะได้ปลดปล่อยพลังงานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งทำให้ทีมจะอยู่รอดได้และบุคคลในทีมทุกคน ก็ได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จในปริมาณที่สูงขึ้น

4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนให้ความไว้วางใจต่อกันนั้น จะสร้างความเจริญงอกงามที่ดีในกลุ่มถ้าทุกคนยอมรับและรับฟังซึ่งกันและกัน ใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการสร้างบรรยากาศให้ใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้สึกกล้าให้เพื่อนร่วมงานรู้ในสิ่งที่ดีและไม่ดีของตนด้วยความไม่คอยสบายใจ สามารถพูดกันอย่างตรงไปตรงมาถึงความกลัวหรือปัญหาที่เกิดขึ้นและให้การช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาหรือให้ข้อมูลบางอย่างแก่ผู้ร่วมงานในเวลาที่เหมาะสมต้องการหลีกเลี่ยงที่ใช้วิธีการลับหลังทำให้ผู้อื่นสูญเสียความน่าเชื่อถือใช้วิธีการกล่าวหาผู้อื่นหรือใส่ร้าย ป้ายสี โดยธรรมชาติการสนับสนุนและไว้วางใจจะเป็นสิ่งที่เกิดคู่กัน หากมีการสนับสนุนก็จะมี ความไว้วางใจเกิดขึ้นด้วย ดังที่ Waring Partridge (2001, อ้างถึงใน วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์ และยุดา รักไทย, 2542) ได้ยกตัวอย่างถึงการสนับสนุนและให้ความจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีมงานแผนกวิจัยและพัฒนาในบริษัท เอนีที ในประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ พนักงานที่สมาชิกในทีมเพียงคนเดียวคนหนึ่งเกิดความคิดขึ้นมาทุกคนในทีมจะช่วยกันพิจารณาแก้ไขสมมติฐาน เพราะเชื่อว่าทุกความคิดที่ใช้ไม่ได้จะมีส่วนที่อยู่ถึงร้อยละ 10 และจะนำเอาแต่ส่วนที่ดีมาเป็นจุดประสงค์ในการแก้ไขสมมติฐานเพื่อเปลี่ยนตัวอ่อนของความคิดที่ดีในร้อยละ 10 นั้น ให้กลายเป็นร้อยละ 40 ขึ้นต่อไป คือ กระบวนการประเมินทดสอบเพื่อทำให้กลายเป็นร้อยละ 80 จากนั้นทีมจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จ การสนับสนุนและจริงใจต่อกันทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและมีความกระตือรือร้น ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดีและยังเป็นการแสดงให้เห็นว่า ทุกคนในองค์กรได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนสมาชิกที่อยู่ในองค์กรของตนเอง การให้การสนับสนุนและไว้วางใจในบางครั้งก็มีอุปสรรคขวางกั้น ซึ่งอุปสรรคนั้นมักเกิดจากลักษณะของสมาชิกในกลุ่มที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ ค่านิยม และความคาดหวังที่ต่างกันซึ่งทำให้การรับรู้ต่างกันและสนับสนุนได้ยาก บางครั้งเกิดจากความกลัวการสูญเสียอำนาจทำให้เกิดการแก่งแย่งชิงดี เพราะเมื่อคนเรารู้สึกเป็นเจ้าของจะเกิดความหวงแหน ซึ่งอาจเกิดจากการครอบครองข้อมูล ข่าวสารหรือความรู้สึกพิเศษอย่างหนึ่งถึงการมีอำนาจ หัวหน้าบางคนไม่ชอบสนับสนุนให้ลูกน้อง มีความรู้ความสามารถมากกว่า เพราะกลัวจะสูญเสียศักดิ์ศรีและความเป็นหัวหน้าหรืออาจเกิดจากการตั้งเป้าหมาย

และการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นการบังคับขู่เข็ญ การกระทำหรือเจตคติที่ส่อไปทางยกตนข่มท่าน การเห็นผู้อื่นด้อยกว่าต้องคอยอุ้มชูเหมือนเด็ก การแสดงกริยาอาการ บั่นบึ้ง ทำให้เสียความรู้สึก และไม่ไว้วางใจ รวมไปถึงความระแวงสงสัยไม่ไว้วางใจกันเมื่อไม่มีความไว้วางใจก็จะทำให้ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการสร้างบรรยากาศที่ดีและไม่มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ อันเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน อุปสรรคต่อการสื่อความหมายที่จริงจังตรงไปตรงมาและอุปสรรคต่อการสร้างความมั่นใจร่วมกัน

5. การให้ความร่วมมือและขจัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Cooperation and Conflict) ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกัน เพื่อแบ่งปันผลกำไรแก่กัน ผลกำไรอาจเป็น วัตถุประสงค์หรือคุณค่าทางจิตใจก็ได้ ความร่วมมือทำให้สมาชิกมองเห็นความต้องการและความสนใจของกันและกันอย่างเสมอหน้าสามารถสนองความต้องการของกันและกันได้สมาชิกทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและแบ่งปันกัน รวมทั้งใช้ความแตกต่างทางความคิดในการหาทางเลือกให้มากขึ้นในความร่วมมือที่แท้จริง ซึ่งมีชีวิตชีวาและรสชาตินั้นจะต้องมีความขัดแย้งปนอยู่ด้วยความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวิตในองค์กร ทีมงานจะต้องฟันฝ่าอุปสรรค ข้อขัดแย้งและใช้ผลของความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือและเป็นความจริงที่ต้องขจัดออกไปด้วยแนวทางการจัดการต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) พิจารณาว่าอะไรคือสาเหตุที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากระหว่างคนหรือกลุ่ม 2) ร่วมประชุมปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหานั้น 3) กำหนดความคาดหวังและบทบาทให้ชัดเจน 4) ให้ข้อมูลป้อนกลับความเปิดเผยและค่านิยมเป็นประโยชน์ 5) เรียนรู้ว่าจะใช้บุคคลที่สามเมื่อไรและอย่างไรและ 6) หาข้อยุติเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในภายหน้า

6. วิธีปฏิบัติงานอย่างราบรื่นและคล่องตัว (Sound Procedures) การทำงานของทีมน่าจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก ซึ่ง Woodcock Mike and Francis Dave ได้เสนอ 7 ขั้นตอน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัว โดยขั้นที่ 1 เป็นขั้นการปรับตัวให้ตรงกัน (Tuning In) สมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจว่า การมีปัญหาคือเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเตรียมรับมือกับปัญหาและหาทางตัดสินใจเพื่อแก้ไขให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นได้ ต่อไป ขั้นที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ อันเป็นความต้องการให้ได้ผลผลิต ผลสำเร็จเป็นผลงานออกมาหากสมาชิกรับรู้และมีการตกลงกันจะป้องกันความเข้าใจผิดที่จะเกิดขึ้น ก็จะส่งผลต่อการทำงานให้ราบรื่นได้ ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์ (Success Criteria) เพื่อผลสำเร็จด้วยการตั้งคำถามว่าจะวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร และจะตัดสินใจทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลดีหรือไม่ ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (Information Collection and Decision Making) ควรเลือกเก็บแต่ข้อมูลที่ดีและก่อประโยชน์

ให้แก่ตนเองมากกว่าจะเก็บทุกอย่างให้รกสมอง เพื่อเลือกใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจ
 ขั้นที่ 5 การวางแผน (Planning) ขั้นนี้จะเป็นขั้นเริ่มต้นที่ทำให้ตัดสินใจในเรื่องการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์
 ได้อย่างดี โดยการตั้งคำถามแก่สมาชิกในทีมงานว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ทำที่ไหน สมาชิกต้องการ
 ให้เกิดอะไรขึ้นแล้วสมาชิกจะไปควบคุมสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร ขั้นที่ 6 การกระทำ (Action)
 ในการกระทำนั้น จะไม่มีสิ่งใดที่เป็นตัวแทนของการได้ทุกสิ่งมาอย่างสมบูรณ์ การตัดสินใจบางครั้ง
 ทำให้เกิดความแตกต่างในการกระทำหากขบวนการ 5 ขั้นตอนดังกล่าว สมาชิกได้ทำไปแล้วส่วนใหญ่
 การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้อย่างราบรื่นจนประสบผลสำเร็จ โดยคุณภาพของการปฏิบัติงานจะได้
 จากการทำหน้าที่ที่ยิ่งใหญ่ในขบวนการที่ได้เตรียมการมาทั้งหมดสิ่งนี้จะใช้เป็นตัววัดการปฏิบัติงาน
 ได้อย่างดีขั้นที่ 7 การทบทวนเพื่อปรับปรุง (Review for Improve) สมาชิกจะเรียนรู้ได้จากผล
 ของการกระทำ ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่ช่วยตรวจสอบความล้มเหลวหรือความสำเร็จ อันเป็นโอกาสที่ดีที่สุด
 ต่อการเรียนรู้และพัฒนาตน ซึ่งขั้นนี้จะเป็นขั้นสุดท้ายของระบบการแก้ปัญหาและวงจรของการตัดสินใจ
 ที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบในการใช้เวลาทั้งหมดเพื่อทบทวนการปฏิบัติด้วยความใส่ใจที่จะเรียนรู้
 จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความท้อแท้และมองโลกในแง่ร้าย

7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม (Appropriate Leadership) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น
 ควรมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และเปิดเผย พยายามเรียนรู้
 การพัฒนาทีมงานและช่วยให้สมาชิกในกลุ่มมีความก้าวหน้าได้รับการยอมรับ ด้วยการสร้างความไว้วางใจ
 เป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ เข้าใจธรรมชาติ โดยเฉพาะในด้านบวกของมนุษย์ ชัดเจนในเรื่องความต้องการ
 ที่จะประสบผลสำเร็จของมนุษย์ รับรู้ถึงความหวัง ความกลัว ปัญหา ความต้องการเกียรติของมนุษย์
 กล้าเผชิญหน้ากับความจริงอย่างซื่อสัตย์ โดยไม่อ้อมค้อมและผู้นำทีมที่ดีต้องพยายามสร้างบรรยากาศ
 ให้ที่ทำงานอบอุ่นไปด้วยความสุข ความพึงพอใจและน่าสนใจ

8. ทบทวนการทำงานในทีมงานให้ราบรื่นอยู่เสมอ ๆ (Regular Review)
 ทั้งขณะปฏิบัติหรือภายหลังการปฏิบัติ โดยเริ่มทบทวนจากทิศทางการวางแผนที่ดี มีการปรับปรุง
 กระบวนการตัดสินใจให้เกิดการไว้วางใจ สนับสนุน และเปิดเผยมากยิ่งขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทัน
 เหตุการณ์และประเมินผลการทำงานเป็นทีมเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนเป้าหมายและวิธีการ
 ซึ่งต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวบรวมสมาชิกที่กระจัดกระจายให้มารวมตัวกันอย่างสม่ำเสมอ
 เพื่อการพูดคุยทบทวนการปฏิบัติงานที่ทำมาแล้วและจะกระทำในสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นในการพัฒนาความรู้
 ความสามารถ การทบทวนที่สำคัญที่สุด คือ การทำงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะได้ประโยชน์
 จากการคาดคะเนถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าต้องมีการทบทวน
 การทำงาน เมื่อสมาชิกรู้สึกว่าการวิจารณ์งานของแต่ละคนมากเกินไปจนเหมือนกับเป็นการก้าวร้าว
 บุคคลมากเกินไปสถานการณ์ในการทำงานไม่ดีเกิดการทะเลาะวิวาทในทีม จนถึงขั้นทำร้ายกัน
 เพื่อให้เกิดการยอมรับสมาชิกในทีม ขาดการพัฒนาตนเอง ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสมาชิก

ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเมื่อทีมมีความเชื่อว่างานจะสำเร็จลงได้ด้วยการวิจารณ์อย่างเปิดเผย อาจใช้การทบทวนได้หลายวิธี เพื่อการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานด้วยการประเมินผล โดยใช้ผู้สังเกตการณ์ (Using An Observer) การใช้ทีวี (Using Closed-Circuit Television) วงจรปิด หรือใช้ทีมงานสำรวจผลงานของตนเอง (Using Team Surveys)

9. การพัฒนาตน พัฒนาบุคลากร (Individual Development) ต้องมีการวิเคราะห์ ความสามารถของแต่ละคนในองค์กรและมีแผนในการพัฒนาสมาชิกของทีม เช่น บุคลากรที่เข้าใหม่ต้องการรับรู้ถึงมาตรฐานความสามารถในการทำงานขั้นต่ำของตนต้องพัฒนาทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี ซึ่งสามารถใช้กฎ 11 ประการ เป็นเทคนิคจัดการให้ตนมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการจัดการตนเอง ซึ่งต้องครอบคลุมการทำงานให้ดีที่สุดทั้งกายใจ และทักษะการทำงานสามารถจัดการกับชีวิตประจำวันที่มีปัญหาและจัดการกับความเครียด 2) ค่านิยมและชีวิตส่วนตัวของตนเองเหมาะสมที่จะทำงานในสภาพปัจจุบันหรือไม่ 3) มีความชัดเจนในเป้าหมายของตน ไม่สับสน ไม่ขัดแย้งในตนเอง ก็จะเป็นส่วนทำให้เกิดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว 4) เต็มใจพัฒนาตนเองในสิ่งที่ตนขาดทั้งการพัฒนาความคิด และความสามารถพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ก็จะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตน 5) ต้องมีทักษะการแก้ปัญหาที่ถูกต้องในตัวบุคคล และในกลุ่ม 6) มีความคิดริเริ่มที่เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ 7) ต้องเป็นคนที่มีอำนาจโน้มน้าวให้เพียงพอต่อการตัดสินใจให้เกิดการกระทำ 8) มีแนวคิดในการจัดการที่ทำให้เข้าใจสิ่งอื่นได้ง่าย 9) มีทักษะในการฝึกฝนความสามารถให้เกิดผลสำเร็จ 10) มีความสามารถในการช่วยเหลือคนอื่นให้พัฒนาทักษะการทำงาน และการตัดสินใจได้ 11) มีความสามารถในการสร้างทีมงานทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีมองเห็นศักยภาพของคนอื่นที่ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้ทีมประสบความสำเร็จได้ การจะพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ในการปฏิบัติงานของแต่ละคนซึ่งก็จะสามารถช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงโอกาสที่เหมาะสมสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างทักษะในงานประจำวันให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ทันสมัย ต่อเหตุการณ์ การพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน คือ การพัฒนาบุคลากรที่ตนเองต้องใส่ใจแล้วก็ยังต้องได้รับการส่งเสริมและกระตุ้นโดยผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในการที่จะนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงานนั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นในทีม การทำงานเป็นทีมต้องเลือกคุณลักษณะที่ดีของบุคคลมาร่วมในการทำงานและส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสพัฒนาตนเอง หากสมาชิกนั้นมีลักษณะที่ไม่ดี ดังต่อไปนี้ คือ ไม่มีทักษะในการจัดการตนเอง ไม่พยายาม เรียนรู้ สัมทน ไม่ค่อยมีความสุขในชีวิตประจำวัน เปื่อหน่ายท้อแท้เคร่งเครียดอยู่ตลอดเวลา มีค่านิยมต่อตนเองและต่อการทำงานไม่ชัดเจน ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ ไม่แสวงหาโอกาส ไม่มีทักษะในการแก้ปัญหา ไม่เข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงาน ขาดทักษะในการจัดการงาน ประสิทธิภาพการทำงานต่ำความสามารถในการทำงานเป็นทีมก็จะต่ำไปด้วย

10. ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี (Sound Intergroup Relation)

ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องการความร่วมมือในการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจมีหลายทีมหลายกลุ่มจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ คือ 1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจให้กลุ่มอื่นเข้าใจ โดยทั่วกัน อยู่เสมอ 2) ยอมรับความจริงว่าแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายต่างกันแต่ไม่จำเป็นที่ต่างคนต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน 3) พยายามทำความเข้าใจต่อความคิดเห็นและอุปสรรคทั้งหลายและพร้อมจะร่วมมือในยามจำเป็น 4) หาวิธีร่วมงานกับทีมอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 5) อย่าพยายามจำกัดขอบเขตของทีมงานจนชัดเจนเกินไป 6) ต้องทบทวนขอบเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานอยู่เสมอ 7) คอยระมัดระวังและกำจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทีม 8) สนใจรับฟังทีมอื่นและพยายามให้ทีมอื่นรับฟังทีมท่านด้วย 9) มีการเปรียบเทียบความคิดและเกณฑ์กับทีมอื่น 10) พยายามใช้ความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์มากที่สุด 11) นัดหมายพบปะกับทีมอื่นบ้าง 12) สังเกตการทำงานของทีมอื่น 13) มีการพยากรณ์ล่วงหน้าถึงผลประชุมที่สำคัญกับทีมอื่น 14) ให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของทีมอื่น 15) ขอความช่วยเหลือจากทีมอื่น หรือรับฟังข่าวสารที่เกี่ยวข้องเป็นการพิเศษ ทีมใดมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่นได้จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรที่จะทำให้ระบบการบริหารคล่องตัว บรรยากาศการทำงานดี สมาชิกในองค์กรจะทำงานอย่างมีความสุข อาจมีหลายกลุ่มที่ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันให้ยอมรับและสนับสนุนกันในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการหาวิธีการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจในกลุ่มอื่น ๆ เพราะการที่บุคคลแต่ละคนพยายามทำความเข้าใจร่วมกัน ในพฤติกรรม ทักษะ ความต้องการของบุคคลต่าง ๆ จะมีส่วนช่วยให้เกิดการให้อภัยกันได้เป็นอย่างมาก ทำให้รู้จักผ่อนหนัก ผ่อนเบา และปฏิบัติต่อกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีต่อไป ต้องมีความช่างสังเกตถึงการทำงานของทีมอื่นและให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของทีมอื่น รวมทั้งรู้จักขอความช่วยเหลือจากทีมอื่น ใช้ทีมอื่นเป็นแหล่งในการคิดและเปรียบเทียบคอยระมัดระวังและกำจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทีม ทีมงานใดสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมอื่นได้ จะได้รับประโยชน์สูงสุดที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีระบบการบริหารที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างดี ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี สมาชิกทำงานอย่างมีความสุขในองค์กรนั้น

10. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การติดต่อสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญในการควบคุมและประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทักษะการสื่อสารที่ดี มีดังต่อไปนี้ คือ 1) การสื่อสารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึก ทักษะคิด ทำที่มีต่อเรื่องที่จะสื่อสาร หากทุกอย่างรู้สึกดี การสื่อสารเรื่องนั้น ๆ ก็จะไปดีด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการเรียนรู้ของตนเอง 2) การสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับคนทุกประเภทที่มีความแตกต่างกัน ทั้งสถานภาพ การปรับตัว การรู้จักยืดหยุ่น ซึ่งจำเป็นต้องปรับสิ่งเหล่านี้ให้สอดคล้องกัน 3) การสื่อสารที่ดี

ต้องมีทักษะของการเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยมีความสนใจในเรื่องที่คนอื่นพูด นอกจากการพูดและการฟังแล้ว การเขียนก็เป็นวิธีการสื่อสารที่ได้อย่างหนึ่ง จึงควรมีทักษะในการเขียนที่สื่อกันให้เข้าใจด้วยและหากจำเป็นต้องนำเสนอหน้าห้อง การฝึกทักษะการนำเสนอจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจ (Chang and Yeh, p. 2017)

กล่าวโดยสรุปว่า เป็นสภาพการทำงานเป็นทีมได้ 6 ด้าน คือ การมีปฏิสัมพันธ์การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วม การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ

2.3.36 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คะนิง เจริญชัย (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อำเภอป่าพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกตามหัวข้อพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมด้านคุณภาพในการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกมีระดับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา 3 หัวข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ด้านคุณภาพผู้นำทีมและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่วนสภาพปัญหาในการทำงานของคณะกรรมการบริหาร พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารและครูโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดดา กระจ่างทอง (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมรายด้านและรายข้ออยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบลักษณะ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมจิตร จำปาแดง (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมงานของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับการดำเนินการในองค์ประกอบของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีระดับมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านบทบาทและการมอบหมายงานและองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสาร และองค์ประกอบที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังพบว่า ความต้องการพัฒนาทีมงานในกลุ่มงานพยาบาล มีระดับความต้องการพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการ การปรับระบบการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงระบบการบริหารงาน

บรรจง ท้าวเพชร (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ อำเภอน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ซึ่งการวิจัยได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นสังเกต การปฏิบัติงานตามแผน ขั้นตรวจสอบผลการดำเนินงานและขั้นการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ก็คือ มีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงานดีขึ้น มีการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

สุนารี สุระคาย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวีตคอก และฟรานซิส ซึ่งมีองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ต้องการศึกษา 11 ด้าน คือ 1) บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุลง 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานของผู้บริหารในภาพรวมและในองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

สุนทร จตุรพิธพร (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยใช้กิจกรรม 5ส ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอมือง จังหวัดอุดรธานี ซึ่งใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการและใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบในการดำเนินงาน

มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติ ขั้นสังเกต และขั้นสะท้อนผลการปฏิบัติ ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมหลักดำเนินการมีผลทำให้คณะครู อาจารย์โรงเรียนบ้านหนองหัวหมู มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น งานอาคารสถานที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบ มีระเบียบ และมีความสะอาด ระเบียบร้อย มีสภาพบรรยากาศที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอและปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงานให้แก่นักเรียน

2.3.37 เงินเดือนและสวัสดิการ

สวัสดิการ (Welfare) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยความหมายของสวัสดิการที่นักวิชาการได้นิยามไว้มีมากมายหลากหลายทัศนะตามที่ได้นำมาเสนอเป็นตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2550) นิยามความหมายสวัสดิการว่า หมายถึง การตอบแทนในการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตให้ลา เพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาป่วย โบนัสบำเหน็จบำนาญ และเงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น หรืออาจเรียกรวมกันว่า เป็นรายได้พิเศษที่หน่วยงานจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลดียิ่งขึ้นได้ (ธานินทร์ อัครวิทย์, 2530, น. 82) และภิญโญสารนิยามความหมายของสวัสดิการไว้ว่า หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว หรือพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว เพื่อบำรุงขวัญบุคลากรให้บุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจ มีความพอใจกับงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือน หรือค่าจ้างปกติสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาหรือข่าวสารประกอบความรู้ความมั่นคงในทางการเงินการพักผ่อนหรือนันทนาการการให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวและการให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป (ประกาศ งามชมพู, 2531, น. 44)

Beach (1965) นิยามว่า สวัสดิการเป็นประโยชน์ที่องค์กรจัดให้บุคลากรนอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน เช่น การให้ค่ารักษาพยาบาลบำเหน็จบำนาญและสวัสดิการยังครอบคลุมถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ นอกเหนือจากความช่วยเหลือด้านการเงิน เช่น วันลาพักผ่อนการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย (เมตตา กฤตวิทย์ และคณะ, 2530, น. 32)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สวัสดิการ คือ สิ่งที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นการบริการหรืออำนวยความสะดวกให้เกิดแก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง โดยสวัสดิการที่องค์กรจัดให้อาจอยู่ในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้และองค์กรใดที่มีการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากร

ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมั่นใจพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในการดำรงชีวิตแก่บุคลากร อันจะยังประโยชน์ไปสู่การเพิ่มพูนผลผลิตของงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป หนึ่งในส่วนของการบริหารสวัสดิการจะหมายถึงสิ่งที่มีรัฐจัดให้แก่บุคลากรและสิ่งที่มีหน่วยงานจัดเสริมให้ นอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบและจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนอาจจะอยู่ในรูปที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ (สำนักงานข้าราชการและพลเรือน, 2535, น. 95)

ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงานหรือประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้บุคลากรในรูปต่าง ๆ ซึ่งถ้าเป็นรูปแบบโดยตรง คือ เงินเดือนและค่าจ้าง และถ้าเป็นรูปแบบโดยอ้อมคือ ประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคลากร เช่น การประกันชีวิตการประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จบำนาญ บริการความสะดวกการพักผ่อน เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523, น. 110) หรือกล่าวโดยสรุปว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรในรูปของเงินเดือนและค่าจ้างรวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่องค์กรจัดทำให้แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นการจูงใจให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพมาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร

2.3.38 ความสำคัญของการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน

เนื่องด้วยมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติงาน (James, et al., 2000) ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร จึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่องค์กรควรคำนึงถึง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) สร้างความสนใจหรือดึงดูดบุคคลภายนอกให้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากว่าองค์กรที่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินการมากกว่าองค์กรอื่น ๆ 2) ดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากว่าองค์กรที่มีหลักประกันความพึงพอใจหรือความมั่นใจให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ บุคลากรขององค์กรนั้นย่อมไม่มีความกังวลในเรื่องต่าง ๆ และจะทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ 3) รักษาบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์สูงให้ปฏิบัติงานกับองค์กรได้ยาวนานที่สุด เนื่องจากว่าองค์กรที่มีการจัดสวัสดิการที่ดี จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นระยะเวลายาวนานจนมีความชำนาญและสามารถเข้าใจในนโยบายตลอดจนแนวทางการดำเนินการขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยจะไม่กระทำให้เป็นภาระแก่องค์กรต่อไปและ 4) ลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับบุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน



2.3.39 องค์ประกอบในการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน

การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรเพื่อที่จะได้ประโยชน์ที่คุ้มค่า ควรมีหลักในการพิจารณา ดังนี้ 1) สามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดีโดยผลประโยชน์ของประเด็นนี้มีพื้นฐานหลักมาจากการยอมรับแนวคิดของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow ที่ประกอบด้วย ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น จัดให้มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และถูกหลักอนามัย มีความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ เช่น ได้รับรายได้ตามสภาพของงาน ความต้องการด้านจิตวิทยา เช่น มีกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ปลอดภัยจากปัญหาที่ยุ่งยากใจ และความต้องการทางด้านสังคม เช่น มีความภาคภูมิใจและได้รับการยอมรับในงานที่กระทำ 2) สามารถทำให้คนส่วนใหญ่ในองค์กรได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยอาศัยหลักความเสมอภาคในการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร 3) สามารถจูงใจให้เกิดการเสริมสร้างขวัญแก่บุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้อย่างดี 4) สามารถให้บริการแก่บุคลากรได้อย่างสม่ำเสมอและยาวนาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงต้นทุนขององค์กรประกอบด้วย และ 5) ไม่ควรสร้าง ความยุ่งยาก หรือก่อให้เกิดภาระแก่บุคลากรที่จะได้รับสวัสดิการ

2.3.39.1 ประเภทของการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนในปัจจุบันสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

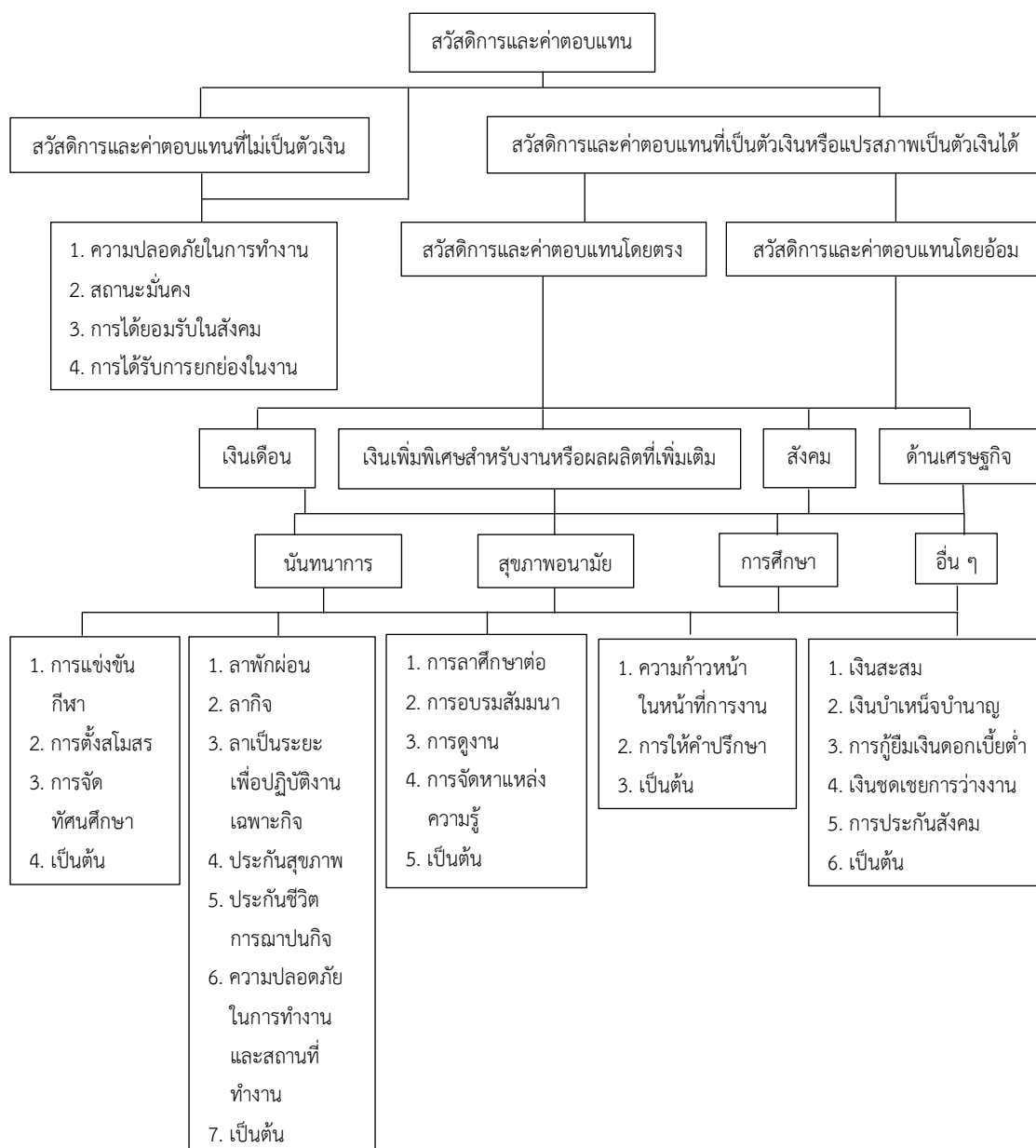
1) สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการที่จัดขึ้นโดยมีระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างตามกำหนดโดยทั่วไป กฎหมายคุ้มครองแรงงาน จะกำหนดให้นายจ้างต้องจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้าง เช่น จัดให้มีวันหยุด เป็นต้น

2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการที่จัดให้บุคลากรมากกว่ากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนด ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งบุคลากรได้มีโอกาสทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงการศึกษาเพิ่มเติมการศึกษาต่อในระดับสูงหรือการเสริมความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น กฎหมายที่ควรรู้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการจัดให้มีห้องสมุด เป็นต้น และด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยในการทำงานหรือในสถานที่ทำงานให้แก่บุคลากร เช่น การจัดทำที่พักอาศัยภายในสถานที่ทำงานการด้านร่างกายและจิตใจ สวัสดิการประเภทนี้อาจจำแนกได้เป็นสวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่บุคลากรทำให้มีหลักประกันทางการเงินและมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น การจัดให้มีเงินสะสมเงินบำเหน็จบำนาญ เงินกู้ ดอกเบี้ยต่ำ เงินล่วงหน้า หรือจัดให้มีรถรับ-ส่ง เป็นต้น สวัสดิการทางด้านสังคมเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจของบุคลากรเป็นหลัก ได้แก่ ด้านนันทนาการเป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความสนุกสนาน รื่นเริง และลดความเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างลง

โดยการมีปฏิสัมพันธ์จากกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น การจัดตั้งสโมสร การจัดให้มีการแข่งขัน กีฬา และการจัดทัศนศึกษา เป็นต้น ด้านสุขภาพอนามัยเป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่น การจัดบริการทางการแพทย์ การให้คำปรึกษา และการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น ด้านการศึกษาเป็นการจัดเพื่อให้จัดนิทรรศการและอบรมแนะนำ เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในการทำงานการดูแลความสะดวกในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กรต่าง ๆ นั้น จะเป็นมาตรฐานเดียวกันเฉพาะในเรื่องที่กฎหมายกำหนดและบังคับไว้เท่านั้น ส่วนสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความจำเป็นและสภาพความเป็นจริงขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือการอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงานให้แก่บุคลากรทั้งสิ้นตามหลักการแล้วสวัสดิการและค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการจัดให้แก่บุคลากรควบคู่กัน โดยไม่สามารถจัดเฉพาะสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บุคลากรแต่เพียงลำพังเท่านั้น ทั้งนี้เพราะสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ส่วนค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และการให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการ และค่าตอบแทนนี้สามารถจัดได้ ทั้งในลักษณะที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินและจะจัดให้โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมก็ได้ตามต้องการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานความต้องการขององค์กรและบุคลากรตลอดจนนโยบายขององค์กร และเป้าหมายของงานตามรายละเอียดในการจัดจาก ภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 โครงสร้างระบบรางวัลและการตอบแทน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รางวัลและการตอบแทนของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่ภาครัฐและภาคเอกชนจัดให้แก่บุคลากร โดยใช้พื้นฐานด้านความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นหลัก และถือหลักความเสมอภาคในการกำหนดเกณฑ์ทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์ตอบแทนขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและทั่วถึงกัน โดยมีมูลเหตุเพื่อการจูงใจในการเสริมสร้างขวัญและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

2.3.40 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บำเริง ศรีสมบูรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดสวัสดิการข้าราชการพลเรือน พบว่าในส่วนของสวัสดิการนอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ ซึ่งเป็นสวัสดิการที่ส่วนราชการและสมาชิกร่วมกันจัด ส่วนใหญ่ต้องการให้จัดในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ 1) สวัสดิการฌาปนกิจสงเคราะห์แก่ข้าราชการ 2) สวัสดิการเกี่ยวกับสถานเลี้ยงเด็ก เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ข้าราชการในการเลี้ยงดูบุตรหลานรวมถึงการจัดโครงการเข้าค่ายระหว่างการปิดภาคเรียน 3) สวัสดิการ เกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางอาชีพ พบว่า ข้าราชการต้องการสวัสดิการด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ 4) จัดหาสินค้าราคาถูกลงมาจำหน่ายแก่ข้าราชการ ทั้งนี้สินค้าที่จะนำมาขาย ต้องเป็นสินค้าอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นเท่านั้น โดยจัดหาให้มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ และมีคุณภาพเท่าเทียมกับที่จำหน่ายในท้องตลาด

จารุภรณ์ เกษะทัต (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา พบว่า การจัดระบบสวัสดิการและระบบค่าตอบแทนมีส่วนจูงใจและเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน หากการสนองตอบด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงจนถึงขั้นลาออกหรือโอนย้าย ทั้งนี้โดยเฉพาะในส่วนราชการรัฐ ควรมีบทบาทและต้องยอมรับว่าสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่รัฐจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการจัดการทั้งในส่วนที่รัฐเป็นผู้จัดและในส่วนที่ให้ส่วนราชการจัดขึ้นเอง

พิสมัย บุญเจริญผล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกริก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ความพอใจในค่าตอบแทน และผลของค่าตอบแทนแบบต่าง ๆ ร่วมกับองค์ประกอบแวดล้อมในมหาวิทยาลัยเกริกและคุณสมบัติของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ผลการวิจัย พบว่า ค่าตอบแทนที่มหาวิทยาลัยเกริกให้แก่บุคลากรไม่สามารถจูงใจให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรดีเท่าที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพราะปริมาณและคุณภาพของค่าตอบแทนไม่ดีเท่าที่ควร รวมถึงองค์ประกอบแวดล้อมของมหาวิทยาลัยและคุณสมบัติของบุคลากรก็ไม่พร้อมที่จะช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานดี เท่าที่มหาวิทยาลัยต้องการ

วรชัย ยศธำรง (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สวัสดิการสำหรับพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบสวัสดิการสำหรับพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจในสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ของพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ในจังหวัดเชียงใหม่และ 3) เพื่อศึกษาถึงความต้องการสวัสดิการของพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า พนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์

ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25-31 ปีมี ระดับการศึกษาปวส. หรือเทียบเท่า มีสถานภาพโสด (สำหรับพนักงานที่มีสถานภาพแต่งงานหย่าหรือหม้ายส่วนใหญ่มีบุตร 1 คน คู่สมรส มีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน) สวัสดิการที่สถานประกอบการชูปเปอร์เซ็นต์อร์ จัดให้สำหรับพนักงาน เป็นการจัดสวัสดิการโดยวิธีจัดสรรแบบบังคับ (Non-Optional Method) และได้จัดสวัสดิการที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดครบทุกสถานประกอบการ ส่วนสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดแต่ละสถานประกอบการได้จัดให้พนักงานแตกต่างกัน ออกไปตามนโยบายของบริษัท พนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับได้แก่สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจาก ที่กฎหมายกำหนดระดับปานกลางในสวัสดิการทั้งสี่ประเภท พนักงานมีความต้องการในสวัสดิการที่ได้รับ ได้แก่สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดระดับมากในสวัสดิการทั้งสี่ประเภทความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว จำนวนบุตร และอาชีพ คู่สมรสกับความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับทั้งสี่ประเภท ได้แก่ สวัสดิการที่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมาย กำหนด และนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนด และนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันแต่เมื่อศึกษารายละเอียด ความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดอายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสวัสดิการ ที่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว จำนวนบุตร และอาชีพคู่สมรสกับความต้องการสวัสดิการ ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการที่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันแต่เมื่อศึกษารายละเอียดความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า เพศมีความสัมพันธ์ กับสวัสดิการที่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินทั้งตามที่กฎหมาย กำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดอายุและสถานภาพครอบครัว มีความสัมพันธ์กับสวัสดิการ ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับสวัสดิการ ที่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด กล่าวโดยสรุป สวัสดิการ และค่าตอบแทนของบุคลากร ในองค์กรเป็นสิ่งที่ภาครัฐและภาคเอกชนจัดให้แก่บุคลากร โดยใช้พื้นฐานด้านความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์เป็นหลักและถือหลักความเสมอภาคในการกำหนดเกณฑ์ทั่วไป ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรได้รับ ประโยชน์ตอบแทนขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและทั่วถึงกันโดยมีมูลเหตุเพื่อการจูงใจในการเสริมสร้างขวัญ และประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

2.3.41 ความเชื่อมั่นในตนเอง

นักวิชาการและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ดังนี้

นิมมอนค์ พิมเสน (2538, น. 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การหยั่งรู้ถึงความสามารถของตนเองความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความเชื่อมั่นในการกระทำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจเป็นของตนเอง มีจุดมุ่งหมาย ชีวิตสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้ เข้าใจบทบาทของตนเองในสังคมและสามารถปรับตัวในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ววิวรรณ ศรีกุศลานุกูล (2538, น. 15) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้จักตนเอง มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความมั่นใจ และมีความพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จและความสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

กิตติณา พละวัตร (2539, น. 19) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจหรือความกล้าของบุคคลที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้แม้ว่าจะมีอุปสรรคมาขัดขวางก็ไม่ท้อถอย ยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร (2539, น. 14) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถในการแสดงออกที่เหมาะสมในสถานการณ์ ๆ โดยมีความรับผิดชอบ ในหน้าที่และมีเหตุผล สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความมุ่งมั่นพยายาม เพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

สุนันทา เขียวบัว (2541, น. 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจในความคิดและความสามารถของตนเอง กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก และยอมรับฟัง คำวิจารณ์ของผู้อื่น

สุนันทา ถนอมสิงห์ (2540, น. 21) ได้กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่มั่นใจหรือแน่ใจของบุคคลที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามบุคคลนั้นตั้งใจไว้ แม้มีอุปสรรคขัดขวางก็ไม่ท้อถอยยังคงมั่นใจที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ

Smith (1961, p. 185) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การพึงพอใจตนเองหรือการยอมรับตนเอง ความมั่นใจในตนเองจะมีในบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้น สามารถพิจารณาได้จากความขัดแย้งระหว่างตนเองตามความจริง (Real Set) กับตนเองตามอุดมคติ (Ideal Set) ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจะเป็นเหตุให้คนรู้สึกว่ามีค่าไม่เหมาะสมและไม่พึงพอใจในตนเอง อันหมายถึงขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความวิตกกังวลขาดความอบอุ่นใจและชอบพึ่งพาผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้จักตนเองมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ไม่หวั่นไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยการทำให้มั่นใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ แม้จะมีอุปสรรคมาขวางกั้นก็ไม่ยอมท้อถอยยังคงมุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ทุกเวลาและสถานที่

2.3.42 ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง

นักวิชาการและนักจิตวิทยาได้ให้ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ดังนี้

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ (2524, น. 13) ได้กล่าวถึง ความเชื่อมั่นในแง่ดีว่าได้ช่วยให้มนุษย์ ค้นพบอะไรใหม่ ๆ ได้มากนักเดินเรือพบโลกใหม่นักวิทยาศาสตร์ได้ค้นพบทฤษฎีใหม่ตลอดจน ศาสนา ที่ได้ตรัสรู้พระธรรมวิเศษ ก็เพราะความเชื่อมั่นเป็นเหตุแต่ถ้าเชื่อมั่นจนไม่ยอมรับฟังเหตุผลอื่นใดเอาเลย ก็กลายเป็นลัทธิ คือ ตี้อธิบายอย่างเถรตรงชนิดเอาหัวชนฝาหรือเป็นคนใจแคบจนน่าเกลียดได้เอามาก ๆ ทั้งยังปิดโอกาสที่จะรับแสงสว่างอย่างใหม่อีกด้วย

กิตตินภา พละวัตร (2539, น. 22) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญ ต่อบุคคลอย่างยิ่งเป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพราะจะทำให้มีความคิด ก้าวหน้ามองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม และยังสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นได้ดี ตลอดจนสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วินัย ธรรมศิลป์ (2527, น. 25) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งสำคัญ และสามารถปลุกฝังให้เกิดขึ้นได้ ผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองจะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองสามารถ ทำงานได้ประสบผลสำเร็จยอมรับสถานการณ์ใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและยังสามารถ เข้าใจตนเองเกี่ยวกับคุณค่าของตนเองว่าเป็นคนที่มีความสามารถ มีความสำคัญและมีความสำเร็จ

กิตตินภา พละวัตร (2539, น. 10) ได้สรุปความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองว่า เป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพราะจะทำให้บุคคลเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดก้าวหน้ามองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออกในทางที่ถูก มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน สามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและยังช่วยให้บุคคลสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

เรณู คุปต์ชัยเสียร (2528, น. 95) กล่าวว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะมีความคิด ก้าวหน้ากล้าแสดงออกในสิ่งที่สมองคิดได้มากกว่าบุคคลที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสำเร็จทุกครั้งย่อมเริ่มด้วยความปรารถนามาก่อนแต่การที่จะทำให้ความปรารถนานั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วย ก็คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะถ้าไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้วจะกระทำเพื่อให้ลุล่วงไปตามปรารถนา ย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ จึงควรปลุกฝังและส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพราะถ้าเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้วก็จะทำให้เป็น บุคคลที่มีคุณค่าและสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ต่อไป



2.3.43 องค์ประกอบของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเองนั้นเป็นลักษณะเกิดขึ้นในตัวบุคคลถือว่า เป็นบุคลิกของคนอย่างหนึ่ง ได้มีผู้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้ดังนี้

ซูชีพ อ่อนโคกสูง (2516, น. 25-28) ได้กล่าวถึง สรุปพฤติกรรมของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่า ประกอบด้วย 1) กล้าในการคิดการพูดและการกระทำ 2) ใจค่อมั่นคงไม่เชื่อคนง่ายมีเหตุผล 3) รอบคอบมีแผนงาน 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) กล้าเสี่ยง(กล้าได้กล้าเสีย) 6) ชอบแสดงตัว 7) ไม่วิตกกังวลจนเกินไป 8) เป็นผู้นำ 9) เป็นผู้รักความยุติธรรม 10) ชอบช่วยเหลือ 11) ชอบอิสระไม่โอ้อวด 12) ตั้งจุดมุ่งหมายไว้สูง และคิดว่าจะทำให้สำเร็จ 13) มีความเกรงใจ และเห็นใจผู้อื่น

ละเอียต จงกลณี (2529, น. 14-15) ได้กล่าวถึง การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับบุคคลที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาตนเองนั้นมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ 1) กล้าเป็นตัวของตัวเอง รับสภาพความเป็นจริงทั้งหมดเกี่ยวกับตนเองเด่นหรือด้อยในด้านใด กล้าหาญในการตัดสินใจ และเป็นตัวของตัวเอง 2) สร้างความสามารถให้กับคน เมื่อรู้ว่าตนเองขาดความมั่นใจในด้านใด เพราะอะไร ก็ควรศึกษาหาความรู้ฝึกฝนให้เชี่ยวชาญยิ่งขึ้น เพราะยังมีความรู้ความสามารถ ก็มีคนมาขอคำปรึกษา มีคนนิยมเชื่อถือมากขึ้นจะก่อให้เกิดความรู้สึกพอใจและภูมิใจตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานของความมั่นใจในตนเอง 3) สะสมความสำเร็จผลความสำเร็จของงานที่เราสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือค้ำยกองงคมเขยจากผู้อื่นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นในทางตรงข้ามงานที่เราทำไม่ค่อยสำเร็จ ความผิดพลาดต่าง ๆ ตลอดจนคำตำหนิตีเตือนจากผู้อื่น จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองน้อยลงได้เช่นกัน บางครั้งการติชมอาจเชื่อถือไม่ได้นักถ้าคนอื่นมีความลำเอียง จึงควรวิจารณ์ญาณเลือกคำชมที่เป็นประโยชน์และสมเหตุสมผลไว้สำหรับเป็นรากฐานสร้างความเชื่อมั่นต่อไป 4) ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาที่สำคัญต่ออาชีพหรือชีวิตประจำวันปัญหาที่เล็กน้อยไม่สำคัญ ควรตัดทิ้งไม่เอามาวิตกกังวลและปมด้อยถ้าปัญหานั้นสำคัญต่ออาชีพหรือชีวิตประจำวันของเรา ก็ควรปรับปรุงแก้ไขเสีย ถ้าสามารถแก้ไขได้ เราจะรู้สึกภูมิใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น 5) เห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนมีอยู่ เราควรมองเห็นคุณค่าของตนเองเพราะเราเป็นผู้เดียวที่มองเห็นความสามารถและความเจริญเติบโตของเรา ตลอดเวลาใช้สิ่งที่เราเชื่อมั่นไว้ ให้เป็นประโยชน์พร้อมกับศึกษาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อได้สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้น

ทองคุณ หงส์พันธุ์ (2531, น. 37) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะหากคนเรามีความเชื่อมั่นก็สามารถที่จะทำอะไรได้สำเร็จ มีพลังในการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ ชอบแสดงความคิดเห็น และกล้าตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้ดีกว่าบุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

1. ลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย 1) มั่นใจในการกระทำของตนเองและมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่กระทำลงไป 2) ไม่หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ 3) กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้าเผชิญความจริง 4) มีความรับผิดชอบสูง 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ไม่เชื่อผู้อื่นโดยไร้เหตุผล 7) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้ง่าย 8) ไม่วิตกกังวล 9) มีจิตใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่

2. ประโยชน์ของความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย 1) ทำให้มีความสำเร็จทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น 3) เป็นบุคคลที่มีความสุข 4) มีสุขภาพดีทั้งกาย ใจ 5) สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ 6) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพสง่างามวางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์

เรือนแก้ว เฟื่องฟูม (2535, น. 23) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต้องเป็นคนที่กล้าแสดงออก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัวเองมีความรับผิดชอบสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้และสามารถเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยไม่มีความวิตกกังวล

ชมพูนุท สิริพรหมภักทร (2539, น. 26) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้ที่ยอมรับในความสามารถของตนเอง โดยไม่มีความวิตกกังวลในการรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมที่แสดงออกถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยเหตุผลมีความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนมีความพยายามมุ่งมั่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Symond (1964, pp. 85-89) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความเชื่อมั่นในตนเอง พอสรุปได้ว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะไม่ยอมจำนนต่อสิ่งใดโดยสิ้นเชิงทีเดียว ซึ่งต่างจากคนขาดกลัวและไม่แน่ใจตนเอง ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการนี้กวาดภาพในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนา ไม่ทำตามลำดับขั้นแห่งความเป็นจริง เนื่องจากเกิดความกลัวและหวั่นวิตกจนกลายเป็นคนไม่กล้าทำอะไรเลย ฉะนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงเกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบ 4 อย่าง ดังต่อไปนี้ 1) ทราบในสิ่งที่ตนต้องการ 2) คิดในสิ่งที่ตนเห็นว่ากระทำสำเร็จ 3) สามารถตัดสินใจได้ 4) ลงมือกระทำจริง ๆ กับสิ่งที่ตนตัดสินใจแล้วส่วนปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเราขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ก็คือ 1) ขาดความรู้ 2) ขาดความกล้าหาญ 3) ความเกียจคร้าน

สรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนในทางที่ดี มีความมั่นคงทางจิตใจ กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร มีความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรักความยุติธรรมปรับตัวเข้าได้กับทุกสถานการณ์



2.3.44 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชมพูท สิริพรหมภัทร (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเอง ความภูมิใจในตนเอง และความวิตกกังวลและกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 วิทยาลัย สาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น จำนวน 327 คน ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมากและระดับปานกลางและความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภาคภูมิใจในตนเองและความวิตกกังวล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุนันทา ถนอมสิงห์ (2540) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในตนเอง ของนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ศูนย์การศึกษานอก โรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่าง เป็นนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายปี การศึกษา 2540 จำนวน 150 คน แบ่งเป็นนักศึกษาชาย จำนวน 75 คน และนักศึกษาหญิง จำนวน 75 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบ่งชั้นจากประชากร ผลการวิจัย พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านเพศ ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว และสัมพันธ์ภายในครอบครัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3.45 บรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ที่อธิบายได้ถึงความแตกต่างของแต่ละ องค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร

เทพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ (2540, น. 278-279) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศ องค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กรแต่อย่างใดก็ตามตัวแปรของบรรยากาศองค์กร จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่ที่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไรแตกต่างกันอย่างไรด้วย

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541, น. 10) กล่าวถึง บรรยากาศองค์กรว่า เป็นการรับรู้ ความรู้สึกหรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์กรในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542, น. 10) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ ของพนักงานต่อสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กรและมีอิทธิพล ต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในองค์กรของพนักงาน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 12) กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานจะเกี่ยวข้อง กับการรับรู้ของสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันความรู้สึก เป็นธรรม เป็นต้น องค์กรที่มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะทำให้การทำงานมีความราบรื่นและไม่ถึงเครียด



จำเรียง เพชรแก้ว (2545, น. 7) กล่าวว่า บรรยากาศของโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน

ประพันธ์ สุโต (2545, น. 27) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545, น. 6) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร

ภคินี ดอกไม้งาม (2546, น. 7) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548, น. 6) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ทศนคติ ความคิด ความรู้สึกความเข้าใจหรือความเชื่อของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการประพฤติปฏิบัติปฏิบัติงานของบุคลากร

วชิราณี เหลืองไฟโรจน์ (2549, น. 30) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน

DuBrin (1984, p. 404) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาวะแวดล้อมทางกายภาพและสภาวะการบริหารที่บุคลากรในองค์กรรับรู้เข้าใจและรู้สึกได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน

Attmann (2000) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ซึ่งการรับรู้ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรนั้น จะทำให้พนักงานสามารถบ่งบอกได้ว่าชอบหรือไม่ชอบทำงานในองค์กร

Gibson, et al. (2000, p. 8) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เข้าใจ รับรู้บรรยากาศองค์กรจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

Stringer (2002, p. 68) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ การรับรู้ที่เกิดขึ้นจากความนึกคิดหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจการทำงานในองค์กร

Hay Resources Direct (2005) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรที่เข้มแข็งจะสามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างเสริมพฤติกรรมในการทำงานที่ดีให้แก่องค์กรได้ จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จย่อมมาจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน

และเหตุผลสำคัญในการทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ก็คือ การจัดบรรยากาศองค์กร ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากที่สุด

Miles (2005, Credit in Ochiwa, 2005) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพขององค์กรนั้น ๆ การที่จะชี้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของบรรยากาศภายในองค์กรว่ามีความเข้มแข็งดีเพียงใด

Quality Values Moving Towards Excellence (2005) บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้บรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจและพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุปว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อมเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์กรนี้จะทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างกับอีกองค์กรหนึ่ง

2.3.46 ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

McClelland (1966, Credit in Gary and Starke, 1984, p. 105) เสนอว่า บรรยากาศภายในองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากในอันที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมบรรยากาศองค์กรที่มุ่งความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ระบบการให้รางวัล (A Reward System) เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ 2) ระบบการตั้งเป้าหมาย (A System of Goal-Setting) โดยให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) เน้นการทำงานที่ตัวบุคคล (Emphasis Upon Individual Effort) โดยให้พนักงานทุกคนมีความตั้งใจและพยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด 4) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (A Feedback System) พนักงานสามารถได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติงานของตนอย่างรวดเร็วและมีการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จในผลการปฏิบัติ 5) ระบบการลด ขั้นตอนการบังคับบัญชา (A System of Minimized The Degree of Dependence)

Steers (1977, Organizational Effectiveness, A Behavior View, pp. 104-109 และปิยะพร ศรีอยทอง, 2544, น. 21) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของบุคคลทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมขององค์กรในที่สุด ดังนั้นการจัดรูปแบบการบริหารองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม 2) บรรยากาศองค์กรหนึ่งอาจจะเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่งและอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่ง ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กรและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยบรรยากาศ

แบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศองค์กรแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้น จะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยากาศองค์กร จะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม การขาดงานของบุคลากรแต่ก็ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศองค์กร จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรที่ก่อให้เกิด ผลดีต่อบุคลากรในองค์กร 2 ข้อ คือ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

Steers (1979, p. 365, อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542, น. 11) กล่าวว่า ตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาขององค์กร คือ ลักษณะบรรยากาศองค์กร เพราะถ้าหากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ในองค์กร ซึ่งมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรแล้วก็จะไม่สามารถ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

Brown and Moberg (1980, p. 420, อ้างถึงใน สมถวิล แก้วปลั่ง, 2542, น. 27) ชี้ว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร เพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิก ในองค์กรต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความพอใจ ที่จะอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังเห็นว่าหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรถูกสั่งสม จากความเป็นมาวัฒนธรรมกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่อดีต

Stringer (2002, p. 9) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการรับรู้ ของบุคลากรในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์กร ดังที่ Litwin and Stringer (1968) และ Citing Furnham (2003) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงาน อยู่ในองค์กร ซึ่งบรรยากาศองค์กรที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนา บรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์กรยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น ซึ่ง Litwin and Stringer ได้เน้นในเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในด้านการเพิ่มผลผลิตของงานและเพื่อลดระดับการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์กรโดยตรง

Climate Improvement Accreditation (2003) เห็นว่า การที่จะทำให้องค์กร มีประสิทธิผลและเพิ่มผลผลิตได้นั้น จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ดีที่สุด

Bednar (2003) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้าง ความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน แม้ว่าจะเป็นงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายก็ตาม

ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีความสัมพันธ์ในด้านความเหนียวแน่นที่จะทำงานและการโยกย้ายงานด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า บรรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์กรในทุกระดับ เพราะบรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญ ในการมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่ง ย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนการทำงาน อย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเล็งเห็นถึงความสำคัญ ของการบริหารบรรยากาศองค์กรให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ อันเป็นเป้าหมายหลักให้ได้นั่นเอง

2.3.47 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

ลักษณะการบริหารงานของแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่ซับซ้อนแตกต่างกันออกไปซึ่งบรรยากาศ องค์กรจะประกอบด้วยมิติต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานของการรับรู้ และความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร ตามสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น ๆ (Koopman and Dobri, 2017) ด้วยการเล็งเห็นความสำคัญ ขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่มีหลากหลายนี้ จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรและได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศ องค์กร ซึ่งมีความหลากหลาย ดังต่อไปนี้

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540, น. 278) เสนอองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) กระบวนการที่ใช้ ในองค์กร 3) การปฏิบัติงานในองค์กร 4) ความพอใจในงาน

มนิดา คงเดชอุดมกุล (2544, น. 35) ได้แบ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศ องค์กร ออกเป็น 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงาน และต่อกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร 2) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ และความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน 3) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะสื่อสารโดยตรง 4) พฤติกรรมของผู้บริหาร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ 5) พฤติกรรม ของเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นเดียวกัน

จุฑารัตน์ สุคนธ์รัตน์ (2554, น. 18) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีขององค์กร ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชากฎระเบียบต่าง ๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อม ในการทำงาน และการใช้เทคโนโลยี 2) ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานความยากง่ายและความท้าทายของงานความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากร ที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาการให้ความสนับสนุนไว้วางใจการประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการลงโทษของผู้บังคับบัญชา 4) สัมพันธภาพภายใน หน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และ5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การ รับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ที่พักรถรับส่ง และสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ

Litwin and Stringer (1965-1966, pp. 45-65) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรต่อการปฏิบัติงานและระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรออกมาว่า เป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่ 2) มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความท้าทายของงาน 3) มิติความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์กร เช่น ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีและได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน 4) มิติการสนับสนุน (Support) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชาจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ 5) มิติการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่าการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น 6) มิติความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่าองค์กรสามารถทนการแสดงความขัดแย้ง หรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปแล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เป็นการรับรู้ความสำคัญของการปฏิบัติงานและแสดงความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย 8) มิติความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment) เป็นการรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ และ9) มิติความเสี่ยง (Risk) เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสมบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงย่อมชอบที่จะยอมรับการเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการความสำเร็จของพนักงานได้



Halpin and Croft (1966) จัดได้ว่า เป็นผู้บุกเบิกยุคแรก ๆ ในการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน โดยมีแบบสอบถาม (OCDO) เป็นเครื่องมือวัดแบ่งรูปแบบของมิติบรรยากาศออกเป็น 8 มิติ โดยประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรแล้วแปลมิติบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 มิติ เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กร 2 แบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. บรรยากาศองค์กร 8 มิติ ได้แก่ 1) ขวัญ (Esprit) 2) การเป็นแบบอย่าง (Thrust) 3) ความเอาใจใส่ (Consideration) 4) มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) 5) การขาดความร่วมมือ (Disengagement) 6) ภาวะที่เป็นอุปสรรค (Hindrane) 7) การเน้นที่ผลงาน (Production Emphasis) และ 8) ความห่างเหิน (Aloofness)

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรข้างต้น ผู้วิจัย จึงออกแบบตาราง โดยแสดงรูปแบบบรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) และแบบปิด (Closed Climate) เพื่อแสดงความแตกต่างดังตารางที่ 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร	ระดับสูง	ระดับต่ำ
1. ขวัญ	*	
2. การเป็นแบบอย่าง	*	
3. ความเอาใจใส่	*	
4. มิตรสัมพันธ์	อยู่ในระดับปานกลาง	
5. การขาดความร่วมมือ		*
6. ภาวะที่เป็นอุปสรรค		*
7. การเน้นที่ผลงาน		*
8. ความห่างเหิน		*



ตารางที่ 2.2 บรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร	ระดับสูง	ระดับต่ำ
1. ขวัญ		*
2. การเป็นแบบอย่าง		*
3. ความเอาใจใส่		*
4. มิตรสัมพันธ์	อยู่ในระดับปานกลาง	
5. การขาดความร่วมมือ	*	
6. ภาวะที่เป็นอุปสรรค	*	
7. การเน้นที่ผลงาน	*	
8. ความห่างเหิน	*	

จากตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2 รูปแบบบรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) และบรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (A Functional Flexibility) มีมิติในด้านขวัญการเป็นแบบอย่าง ความเอาใจใส่ อยู่ในระดับสูงมีมิติ ด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมิติด้านการขาดความร่วมมือ ภาวะที่เป็นอุปสรรคการเน้นที่ผลงานและความห่างเหินจะอยู่ระดับต่ำ ซึ่งอธิบายได้ว่าทั้งบุคลากรและผู้บริหาร มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีขวัญกำลังใจดี มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถ มีความพึงพอใจ และภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของแบบอย่าง ผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเคารพใคร่บรรยากาศแบบนี้จัดได้ว่าเป็นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการและเป็นบรรยากาศที่ดี

2. บรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความเข้มงวด (A Functional Rigidity) มีมิติในด้านการขาดความร่วมมือภาวะที่เป็นอุปสรรค การเน้นที่ผลงานความห่างเหินอยู่ในระดับสูง มีมิติด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางส่วนมิติในด้านขวัญการเป็นแบบอย่างและความเอาใจใส่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดความภาคภูมิใจในผลงาน ด้านผู้บริหารขาดภาวะผู้นำขาดความเมตตากรุณา ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานบรรยากาศแบบนี้จัดได้ว่าเป็นบรรยากาศที่ไม่ดีควรได้รับการแก้ไข

แนวความคิดข้างต้นของ Halpin and Croft มีความสอดคล้องกับ Rokeach, Milton (1960, Credit in, The Development of the Organizational Climate, 2003, p. 3849) ที่กล่าวว่า บรรยากาศภายในโรงเรียนจะมีลักษณะเฉพาะ โดยแบ่งลักษณะรูปแบบของบรรยากาศภายในโรงเรียน ออกเป็น

2 รูปแบบ คือ บรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด (The Open School Climate) และบรรยากาศ โรงเรียนแบบปิด (The Closed School Climate) โดยเสนอความคิดเห็นว่า รูปแบบของบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิดนั้น สามารถบ่งบอกพฤติกรรมของครูและผู้บริหารได้อย่างแท้จริงตรงไปตรงมาและมีความเคารพซึ่งกันและกัน

Hay and McBer (1995) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กร ที่ก่อให้เกิดการรับรู้ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มผลิตผลตลอดจนผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่องค์กรและได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 6 มิติ ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง ความชัดเจนของการแบ่งงานลักษณะงานที่ปฏิบัติขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎ ข้อบังคับ รวมถึงการบริหารงานขององค์กรนั้นด้วย 2) มาตรฐานของงาน (Standards) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานเป็นหลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การเอาใจใส่ต่องาน และมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จและเชื่อถือได้ 4) ความยืดหยุ่นของงาน (Flexibility) หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับความอิสระในขอบเขตที่จำกัดพนักงาน มีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การให้รางวัล (Rewards) หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ เช่น เงินเดือน โบนัส การยกย่องชมเชย รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร เป็นต้น 6) ความภักดีต่อองค์กร (Team Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

Likert and Likert (1976, p. 73) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปต่าง ๆ ภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสาร ข้อมูลถูกต้อง และทำงานได้ผลดี 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการทำงานการตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 3) ด้านการคำนึงถึงพนักงาน หมายถึง องค์กรเอาใจใส่ในการจัดสรรสวัสดิการและการปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อน มีขวัญกำลังใจที่ดี และรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน 4) ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กรทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร 5) ด้านวิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ หน่วยงานที่มีการจัดสรรวัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานอย่างดี มีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อมย่อมสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน 6) ด้านแรงใจหรือแรงจูงใจภายในองค์กรองค์การที่มีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนพนักงานที่ขยันทำงานหนักให้ได้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือนการเปลี่ยนตำแหน่งยอม

ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Baker and Hoove (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศภายในวิทยาลัยชุมชน แห่งหนึ่งต่อมาได้พัฒนาเครื่องมือเป็นแบบสำรวจที่เรียกว่า การประเมินส่วนบุคคลภายในสภาพแวดล้อม ของวิทยาลัย (Personal Assessment of College Environment (PACE)) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) อำนาจที่เป็นทางการ (Formal Influence) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีและการจรรงรักภักดีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงาน ซึ่งมีอิทธิพลทำให้ พนักงานเชื่อฟังและไม่รู้สึกต่อต้านในการบริหารงานขององค์กร 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี 3) การให้ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) หมายถึง สมาชิกทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การรับรู้ ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กร 5) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการที่ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน 6) ความสำคัญของนักศึกษา (Student Focus) หมายถึง การมุ่งเน้นงานในด้านวิชาการ ให้แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

Ayers (2002) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร คือ การทำ ความเข้าใจกับสภาพบรรยากาศขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร เป็น 5 มิติ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง ความชัดเจนของการแบ่งงานผังการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ทำขั้นตอนในการ ดำเนินงาน กฎ ข้อบังคับ รวมถึงการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ 2) การเพิ่มอำนาจของงาน (Empowerment) หมายถึง นอกจากการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้บังคับบัญชาก็ได้มอบอำนาจการตัดสินใจ และขั้นตอนการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) ความร่วมมือ ร่วมใจ (Interdependence) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีการสนับสนุนช่วยเหลือกันเพื่อให้ การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงาน ตลอดจน การรับรู้ นโยบายการปฏิบัติงาน



Stringer (2002, pp. 10-12) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กร เพื่อเป็นการพรรณนา ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวัดระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบความชัดเจนของการแบ่งงานอำนาจ หน้าที่ การบริหารต่าง ๆ การวางแผนการบริหารงานการกำหนดกฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านมาตรฐานงาน (Standards) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกแผนกอย่างเป็นระเบียบชัดเจน เพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงานเป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพ 3) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จ เป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้ 4) ด้านการยอมรับการให้รางวัล (Recognition) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการยอมรับในผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ เช่น เงินเดือน โบนัส การเพิ่มค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยการยอมรับในงานการให้บริการ จัดสวัสดิการต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจแก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพของงาน 5) ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานในการให้ความไว้วางใจ ความสนใจเอาใจใส่ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างเสมอภาคกัน 6) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติอยู่

Stringer (2002, p. 57) เสนอว่า การจัดกลุ่มของลักษณะบรรยากาศองค์กรนั้น ควรคำนึงถึง ประโยชน์และการนำไปใช้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 6 มิติ ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนในองค์กร (Organizational Clarity) 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) การให้รางวัล (Rewards) 4) มาตรฐานงาน (Standards) 5) การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ (Conformity) 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Team Spirit)

Hay Group Research (2005, p. 3) ได้ศึกษามิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กรไว้ 6 มิติ ดังนี้ 1) ความชัดเจนในงาน (Clarity) หมายถึง พนักงานในองค์กรยอมเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและรู้ถึงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานแต่ละคนแต่ละแผนก 2) ความเป็นมาตรฐาน

(Standards) หมายถึง ความท้าทายในการทำงานแต่คงยึดวัตถุประสงค์ 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่พนักงานได้รับมอบหมาย 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ในทางปฏิบัติอาจไม่จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดและกระบวนการที่แน่นอนในการทำงานบางอย่างเสมอไป 5) รางวัลและสิ่งตอบแทน (Rewards) หมายถึง การให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี 6) ความผูกพันต่อองค์กร (Team Commitment) หมายถึง พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร Miles (2005, p. 3) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่มีความเข้มแข็งไว้ 10 ข้อ ดังนี้ 1) เป้าหมายขององค์กร (Goal Focus) คือ องค์กรที่มีระบบชัดเจนเป็นเหตุเป็นผล 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication Adequacy) คือ การติดต่อสื่อสาร 2 ทางทั้งแนวราบและแนวตั้ง มีการส่งข้อมูลถึงกันอย่างชัดเจน 3) ความเสมอภาคในอำนาจการทำงาน (Optional Power Equalization) คือ การทำงานสามารถมีความขัดแย้งแต่จะไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาได้ 4) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resources Utilization) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำเข้าสู่ระบบการทำงานต้องใช้ให้เกิดประสิทธิผลโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ 5) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) คือ ทั้งสมาชิกภายในองค์กร และองค์กรมีความผูกพันซึ่งกันและกัน 6) ขวัญและกำลังใจ (Morale) คือ บุคลากรมีความพึงพอใจและแสดงความพึงพอใจนั้นในการทำงาน 7) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovativeness) คือ การจัดระบบที่เข้มแข็งสามารถพัฒนาและคิดค้นขบวนการใหม่ ๆ 8) ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ บุคลากร มีความเป็นอิสระไม่ถูกควบคุมในการทำงาน 9) มีการพัฒนาและปรับปรุง (Adaptation) คือ ระบบสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตลอดเวลาและ 10) การแก้ปัญหา (Problem Solving Adequacy) คือ องค์กรมีมาตรการในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น บรรยากาศองค์กรจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ที่มีมุมมองแตกต่างกันในการกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

2.3.48 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิภาดา หลวงนา (2546, น. 88-90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ตัวแปรอิสระที่ศึกษา คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร 6 ด้าน คือ โครงสร้างองค์การการติดต่อสื่อสารการได้รับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจความขัดแย้งในองค์การ การให้รางวัลและการลงโทษและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ การยอมรับองค์การ การใช้ความสามารถเพื่อองค์การและความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษา คือ พฤติกรรมการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ การขาดงาน การมาทำงานสาย การมีส่วนร่วมในองค์การและการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ พบว่า บรรยากาศองค์กรทุกด้าน

กับความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ด้านการมาทำงานสาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า บรรยากาศขององค์กรด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงาน ด้านการขาดงานได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมชาย ประกิจเจริญสุข (2547, น. 110-116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสายการสอน ในสังกัดสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 318 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านทัศนคติในการทำงาน ปัจจัยด้านบุคลิกภาพในการทำงาน ปัจจัยด้านความเชื่ออำนาจในตน ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสายการสอน พบว่าบรรยากาศในการทำงานบุคลิกภาพในการทำงานและความเชื่ออำนาจในตนของบุคลากรสายการสอน อยู่ในระดับดี ส่วนทัศนคติในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับดีมาก นอกจากนี้ยังพบว่า อายุของบุคลากรสายการสอนประสพการณ์การทำงานและรายได้ มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับพฤติกรรมการทำงานนั้น คือ อายุมาก มีพฤติกรรมการทำงานน้อยส่วนอายุงานมาก มีพฤติกรรมการทำงานน้อย และรายได้มากมีพฤติกรรมการทำงานน้อยตามลำดับและนอกจากนี้ผู้วิจัยยังกล่าวว่า บรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานในทิศทางเดียวกัน

วรรณทนี สุขวิบูลย์ (2548, น. 114-115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 247 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือ ปัจจัยส่วนตัวปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร 8 ตัวแปรย่อย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นการสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงานความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเสี่ยง ส่วนตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะงานการยอมรับนับถือความสำเร็จในงานความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในหน้าที่และตัวแปรตามตัวสุดท้าย ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ด้านลักษณะงานที่ทำการยอมรับนับถือความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในอาชีพที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรในด้านความท้าทายและความรับผิดชอบการให้รางวัลและการลงโทษมาตรฐานผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญแต่เมื่อศึกษาโดยรวม

ของปัจจัยทั้ง 2 พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมของพนักงาน

Stringer (2002, น. 165-183) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูระดับหัวหน้าสาย กรณีศึกษา: โรงเรียนมัธยมปลายในเครือรัฐบาล ในเขตมิดเวสต์ (Midwest ปี 1997 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูใหญ่และครูหัวหน้าสายทุกวิชา จำนวน 20 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ บรรยากาศองค์กร 6 มิติ คือ โครงสร้างมาตรฐานงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับ การให้รางวัล การสนับสนุน และความผูกพันต่อองค์กร ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษาได้แก่ ภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ (Leadership Practices) โดยมีความมุ่งหมาย คือ เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรและเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียน ซึ่งความสำคัญของงานวิจัย คือ เพื่อช่วยในการทำความเข้าใจและเพื่อจัดการพัฒนาบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรครูและเพื่อการเพิ่มผลผลิตของงาน พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร มีส่วนสัมพันธ์กับระดับของการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ครูที่มีระดับของความรับผิดชอบสูงแสดงว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ (Leadership Practices) มีส่วนสัมพันธ์ต่อการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังมีส่วนในการกระตุ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการเพิ่มผลผลิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ ของทั้ง 2 โรงเรียนสามารถเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียนให้ดีขึ้นได้

กล่าวโดยสรุปว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ต้องการและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งส่วนตนและต่อองค์กรที่ตนอยู่นั้นด้วยการทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการทำงานมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ส่วนพฤติกรรมในการทำงานจะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นสำคัญ จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Stringer (2002, pp. 1, 10-12, 68) มาใช้ในการวัด การรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 มิติ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) มาตรฐานงาน (Standards) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การยอมรับการให้รางวัล (Recognition) การสนับสนุน (Support) ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในด้านต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเหตุผลที่ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดนี้ คือ การเล็งเห็นความสำคัญของบรรยากาศองค์กรในมิติต่าง ๆ ที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรม การทำงานของพนักงานในองค์กรอย่างสัมพันธ์กัน

2.3.49 ความมั่นคงในการทำงาน

นิตยา เจียรระนัยปริเปรม (2533, น. 42) ได้กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างให้มองเห็นได้เป็นสภาพจิตใจความรู้สึกหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อการได้รับการคุ้มครองป้องกันและการได้รับหลักประกันทั้งในขณะที่บุคคลยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรและหลังจากที่บุคคลได้ออกจากองค์กรไปแล้วด้วย

สายทิพย์ วงศ์สังข์ฮะ (2540, น. 84) ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน เป็นความรู้สึกปลอดภัยว่าจะมีงานทำมีรายได้ที่แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดรายได้และสวัสดิการที่สามารถดำรงชีพได้รับการปกครองอย่างเป็นรูปธรรม มีโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ เพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีวิตอย่างปกติสุขช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระแก่สังคม

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2540, น. 145) ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายประการ เช่น ความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงานที่ประกอบด้วย ค่าจ้างชั่วโมงทำงาน ประโยชน์เกี่ยวกับบริการต่าง ๆ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังหมายถึง ความมั่นคงหรือคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม โดยส่วนรวมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์รวมทั้งการออกแบบการทำงาน อย่างไรก็ตามความมั่นคงในการทำงานหรือคุณภาพชีวิตการทำงานยังรวมถึงสภาพและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มเนื้องาน การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง การจัดการที่เป็นประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่ปลอดภัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างรวมตลอดทั้งการเติบโตและการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่

กล่าวโดยสรุปว่า ความมั่นคงในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดความปลอดภัยว่าจะมีงานทำ มีรายได้แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้สวัสดิการที่สามารถดำรงชีพได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ เพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีพอย่างปกติสุขช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระต่อสังคม

2.3.50 ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงาน

การบริหารงานของทุกองค์กรเพื่อให้บุคลากรรวมกันทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นตามไปด้วยการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานให้สูงขึ้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงาน ไว้ดังนี้



วิกรม อัครวิกุล (2541, น. 98) กล่าวถึง ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานไว้ว่า

1) ความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีหลักประกันในการทำงาน มีความแน่ใจว่า หากปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนแล้วจะได้รับพิจารณาโดยไม่ลำเอียงย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในการทำงานแต่ละบุคคลมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน บางคนต้องการงานที่มีตำแหน่งสูงสุด บางคนต้องการเพียงรายได้เลี้ยงครอบครัว บางคนทำงานเพื่อเกียรติ แต่ไม่ว่าบุคคลจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตาม หากงานนั้นไม่มีความมั่นคงทำงานอย่างมีความสุขหรือไม่มีความสุขก็จะต้องคอยหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา ฐานะของพนักงานก็จะเสื่อมและเกิดความเสียหายขึ้น เครื่องกระตุ้นในการทำงานนั้นมีหลายอย่าง เช่น ผลตอบแทนที่น่าพอใจ การมีสภาพการทำงานที่ดีรวมทั้ง มีความมั่นคงในการทำงานด้วยในบรรดาสิ่งเหล่านี้ได้มีการวิจัยและทดสอบกันว่าบุคคลต้องการสิ่งใดมากที่สุดปรากฏว่าความมั่นคงในการทำงาน เป็นสิ่งที่พึงประสงค์มากกว่าสิ่งอื่น ๆ

2) ความมั่นคงในการทำงานช่วยให้พนักงานมีขวัญดีขึ้นขวัญ กำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญผลงานที่ได้รับจากพนักงานที่มีขวัญเสียย่อมสู้ผลงานของพนักงานที่มีขวัญดีไม่ได้ หากพนักงานต้องหวาดระแวงอยู่เสมอว่างานที่ตนทำอาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชา เอาเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานหรือต้องหวาดระแวงว่าตนอาจถูกกลั่นแกล้งไม่ได้รับความเป็นธรรมเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานขวัญของพนักงาน ก็จะเสีย

3) เมื่อความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานดีขึ้นและเป็นเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานแล้วผลการทำงานอันเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการให้ความมั่นคง ก็จะดีขึ้นเป็นเงาตามตัว ความมั่นใจหรือความสบายใจของพนักงานในการปฏิบัติงานโดยมีความมั่นคงนั้น เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์แก่นายจ้างโดยตรง

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, น. 78) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญ ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) สร้างความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์ต่อองค์การและหมู่คณะ
- 3) เกื้อหนุนให้บุคลากร มีระเบียบวินัยปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และมีศีลธรรม
- 4) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดพลังร่วมเพื่อการขจัดปัญหาและอุปสรรคขององค์การได้
- 5) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 6) เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์การ
- 7) ทำให้บุคลากร มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทำงานอยู่กับองค์การยาวนานเท่านั้น

Fayol (1925, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 38) กล่าวถึงความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) โดยเชื่อว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจัดการ ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายส่งผลกระทบต่อพนักงานและการจ้างงานในระยะยาว Fayol พบว่า การออกจากงานบ่อย ๆ เป็นเหตุและผลของการจัดการที่ไม่ดีและชี้ว่าเป็นอันตรายตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่าย

ธุรกิจที่มั่นคงโดยทั่วไปจะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคงของพนักงานด้วย จึงกล่าวได้ว่า ความมั่นคงในการทำงานนั้นมีผลดีทั้งต่อผู้ทำงานและองค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ค่าตอบแทน อื่น ๆ ด้านสวัสดิการ ได้แก่ สวัสดิการตาม กฎหมายกำหนด สวัสดิการจากหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน บรรยากาศในองค์กรโดยรวม ด้านระเบียบ/หลักเกณฑ์ ได้แก่ การประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การปรับวุฒิ การเลื่อน ชั้นค่าจ้าง การศึกษาต่อ/การอบรมสัมมนา และด้านลักษณะงาน ได้แก่ การท้าทายความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมกับค่าจ้าง และความพึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพทำให้เกิดคุณภาพชีวิตและการดำเนินชีวิตของตนเอง

2.3.51 องค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงาน

วิกรม อัสวิกุล (2541, น. 58) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. หลักความรู้ความสามารถ กล่าวคือ องค์กรจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีวิธีการที่ยุติธรรมในการเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ในการให้ความเสมอภาค และโอกาสอันทัดเทียมแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งและการพิจารณาบำเหน็จความชอบโดยไม่เลือกชั้นวรรณะ ศาสนาหรือเพศ นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลด้วย คือ ต้องมีการฝึกอบรม
2. หลักความเป็นกลางหลักนี้เป็นหลักที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะกับผูปฏิบัติงานราชการ คือ จะต้องไม่ฝักใฝ่ในการเมือง ต้องไม่มีส่วนในการเมือง ต้องมีการคุ้มครองหรือควบคุมมิให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงในการปฏิบัติงาน
3. หลักความซื่อสัตย์สุจริต และเห็นประโยชน์ส่วนรวม คือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องประพฤติ ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควร ปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่เกะกะเกรหรือเฉื่อยชาในการทำงาน และตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและซื่อสัตย์
4. หลักความสมดุลของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหลักนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญ บางคนทำงานโดยไม่ต้องรับผิดชอบ บางคนมีงานมีหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจหรือมีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มีความรับผิดชอบ บางคนมีความรับผิดชอบเกินหน้าที่ความไม่สมดุลแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ เป็นสิ่งกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงอย่างยิ่ง



2.3.52 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สายทิพย์ วงศ์สังข์ชะ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง ห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา พนักงานชาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชายในห้างสรรพสินค้า เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 406 คน ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมของลูกจ้างห้างสรรพสินค้า มีความมั่นคงในการทำงานค่อนข้างต่ำ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และ ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง คือ ความรับผิดชอบ การควบคุม แนะนำทั่วไป ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์เชิงผกผันต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง คือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน เพศหญิง สถานภาพสมรส ตำแหน่ง อายุ อายุงาน และการศึกษา

วิกรม อัสวิกุล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและผลของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงานและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่พบว่าระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย และปานกลาง จะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมาก ลักษณะขององค์กรในด้านประเภทของธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ ไม่มีผลต่อระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่พบว่า ขนาดขององค์กรมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์กรขนาดเล็ก และขนาดกลาง จะมีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเอง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กรและการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายนอกองค์กรในด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคม มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายนอกองค์กรในด้านสถานะของธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ ไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมี 6 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร การใช้นโยบายปลดพนักงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารและระดับความสามารถในการทำงานตามลำดับ โดยกลุ่มตัวแปรดังกล่าวร่วมกันอธิบายความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ได้ร้อยละ 24.6 ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความทุ่มเทให้กับงาน

อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง และปานกลาง จะมีระดับความทุ่มเทให้กับงานสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง จะมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลางและต่ำ และกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลาง จะมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ

ปิยฉัตร กุลทัพ (2550, น. 125-127) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างความมั่นคงทางอาชีพในทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยต่อความมั่นคงทางอาชีพ ศึกษาทัศนะของพนักงานต่อการวางแผนอาชีพในอนาคต และศึกษาทัศนะต่อบทบาทของธนาคารในการสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่พนักงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนะต่อความมั่นคงทางอาชีพในปัจจุบัน อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางและให้ความสำคัญกับการจ้างงานจนเกษียณอายุเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ความก้าวหน้าในอาชีพขณะเดียวกันก็มีทัศนะของพนักงานต่อการวางแผน อาชีพในอนาคตในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงระบบงานและความก้าวหน้าทางอาชีพ สำหรับทัศนะต่อบทบาทของธนาคารในการสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่พนักงานนั้น อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญในเรื่อง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ การจัดสวัสดิการในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับทัศนะของพนักงานต่อความมั่นคงทางอาชีพ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า เพศ สถานภาพสมรส รายได้ และระดับตำแหน่งของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนะของพนักงานต่อความมั่นคงทางอาชีพ

2.3.53 ความคาดหวังในอาชีพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น. 120) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง เป้าหมายส่วนบุคคลในการเชื่อมระหว่างความพยายามและการทำงานระหว่างการทำงาน และรางวัลหรือระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันและเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการเลือกมีพฤติกรรมในการทำงาน

สุนีย์ อีรดากร (2542, น. 208) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็นสาเหตุให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

สุภักฎาณี สุขสำราญ (2544, น. 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง สภาพการประเมินความสามารถของตนเองกับความตั้งใจในการทำงานสู่เป้าหมายที่ต้องการ

หากบุคคลมีความสามารถสูงตั้งใจสูงจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูงในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสามารถต่ำไม่ตั้งใจ ก็จะนำไปสู่ความไม่สำเร็จในการทำงานตามที่หวังผล

มัลลิกา ต้นสอน (2544, น. 206) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึงความน่าจะเป็นที่บุคคลแต่ละคนจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยให้ระดับของการปฏิบัติงานได้สำเร็จจาก 0 ถึง 1 โดยที่จะเป็น “0” เมื่อบุคคลรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเท่ากับ “1” ถ้าบุคคลนั้นมีความมั่นใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จสมบูรณ์

พรเกา ทันททอง (2545, น. 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึงความคาดหวังเป็นระดับพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่อยู่อาศัยประสบการณ์เดิมของตนในการตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดหรือต้องการให้เป็นไปตามความต้องการของตน

อัจฉรา แก่นจันทร์ (2548, น. 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึงความคิดเห็นที่ผู้มุ่งหวังหรือคาดคะเนต่อบุคคลอื่นให้กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนปรารถนาให้เป็นไปในอนาคต

Bartol (1997, p. 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวังหมายถึง การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่ทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ

Mondy, et al. (2002, p. 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึงการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ โดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ที่เคยประสบมาเป็นปัจจัยในการกำหนดความคาดหวัง

Hersey, et al. (2001, pp. 33-34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึงการหาความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและการทำงานหรือระหว่างความพยายามและคุณค่าที่ได้รับ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจถือเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล

Filippo (1971, p. 349) ได้จำแนกความต้องการ หรือความคาดหวังของมนุษย์ โดยมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์การ เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความต้องการทางกาย สิ่งจำเป็นที่ทำให้มนุษย์สามารถดำเนินชีวิตอยู่รอดได้และเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานด้วยดี มีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้าและมีความสุข ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การขับถ่ายของเสีย 2) ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่ต่อเนื่องมาจากความต้องการทางร่างกายมนุษย์จะหาทางตอบสนองความต้องการทางกายก่อนแล้วจึงตอบสนองความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความรักจากสมาชิกในสังคมที่เกี่ยวข้องต้องการอยู่ร่วมกับสังคม และ 3) ความต้องการให้ความสำคัญแก่ตนเองเป็นความต้องการ

ทางจิตใจของมนุษย์ที่ต้องการให้ผู้อื่นให้ความสำคัญ เช่น ต้องการให้ผู้อื่นชมเชยต้องการเป็นอิสระ และต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า ความคาดหวังในการทำงาน หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลแต่ละคน จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการ หากบุคคลมีความสามารถสูงตั้งใจสูงจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูงในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสามารถต่ำไม่ตั้งใจ ก็จะไปสู่ความไม่สำเร็จในการทำงานตามที่หวังผล ซึ่งย่อมแตกต่างกันและเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการเลือกมีพฤติกรรมในการทำงาน

2.3.54 ความสำคัญของความคาดหวัง

การทำงานส่วนใหญ่ ก็เพื่อหาเลี้ยงชีพตัวเองและครอบครัว เพื่อให้ตัวเองมีชีวิตที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดให้กับตัวเอง เช่น จำนวนชั่วโมงการทำงานที่ต้องการทำ ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยอมรับได้และยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่ใช้ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจทำงานแต่ละอย่าง เช่น ความเสี่ยงที่มาพร้อมกับงานนั้น ๆ รางวัล เงินเดือน ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น สิ่งที่พนักงานคาดหวังจากนายจ้างเหล่านี้และสิ่งที่จะให้นายจ้างเป็นการตอบแทนนั้น เป็นรากฐานของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ดังนั้นความสามารถในการบริหารความคาดหวังของพนักงานอย่างสร้างสรรค์มีประสิทธิภาพ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลตัวอย่าง เช่น ถ้าพนักงานคนหนึ่งมาทำงานเพียงเพราะต้องการได้รับการฝึกอบรมหรือต้องการประสบการณ์บางอย่างและเมื่อได้รับสิ่งที่ต้องการเขาก็พอใจแล้วแต่ถ้าบริษัทเสนอการจ้างงานแบบตลอดชีวิตให้เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มันก็ไม่ใช่อะไรที่ไม่เข้าเป้าไม่โดนใจพนักงานคนนั้น เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารความคาดหวังของพนักงาน คือ ความสามารถในการจับคู่ระหว่างความต้องการของบริษัทกับความคาดหวังของพนักงานให้ได้ตรงกันมากที่สุด เมื่อใดก็ตามที่บริษัทรับพนักงานใหม่เข้ามาบริษัทก็ต้องการให้พนักงานคนนั้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ การมีพนักงานคนหนึ่งที่มีมเหตความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ตลอดระยะเวลา 6 เดือน ที่ได้ทำงานกับองค์กรนั้นดีกว่าการมีพนักงานคนหนึ่งที่ยากจะอยู่กับองค์กรไปตลอดชีวิตแต่ทำงานแบบเนือย ๆ แบบเช้าขามเย็นขามแต่พนักงานจะบอกให้บริษัททราบถึงสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรจริง ๆ ก็ต่อเมื่อได้รับความไว้วางใจว่าจะไม่ถูกเป็นเครื่องมือในการต่อรองเพื่อเอาเปรียบพนักงาน ดังนั้นความซื่อสัตย์จึงเป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3.54.1 ค่าจ้างและผลการปฏิบัติงานองค์กร สามารถเริ่มสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับค่าจ้างและผลการปฏิบัติงานได้ ก็ต่อเมื่อมีปรัชญาองค์กรในเรื่องการบริหารความคาดหวังของพนักงานแล้วเท่านั้น ถ้าพนักงานคาดหวังในเรื่องการแบ่งปันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจร่วมกับองค์กร ควรจะได้รับอะไรตอบแทนบางที่ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นนั้น ก็น่าจะมาพร้อมกับรางวัลที่มากขึ้นหรือคุณมองว่าพนักงาน คือ คนที่คุณจ้างให้มาทำงาน ๆ หนึ่งเท่านั้นและถ้าทำงานได้ตามที่ต้องการ

ก็จะได้รับค่าจ้าง “ในอัตราที่กำหนด” ไม่ว่าจะเป็นที่ใดก็ควรจะมีองค์ประกอบที่มีเหตุผลอยู่ในแผนทรัพยากรบุคคลและแนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลต้องประสานเข้ากับแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.3.54.1 อีกทางเลือกหนึ่งในการบริหารค่าจ้างและผลการปฏิบัติงาน คือ การสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังแรงจูงใจ ความสามารถโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้ค่าจ้าง เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสมการของผลการปฏิบัติงาน “บริษัทที่มีมูลค่าสูงสุดไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทที่จ่ายค่าจ้างสูงสุด”

2.3.54.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อคนในที่ทำงาน ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณค่าของงานคุณค่าที่พนักงานนำมาสู่งานและเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการตัดสินใจไปจนถึงการออกแบบงานต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่เราควรพิจารณา คือ

1) ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เมื่อมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร มันก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในวัฒนธรรมองค์กรทำให้คนต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว อย่างเช่น โรงงานแห่งหนึ่ง ตัดสินใจนำเอาเครื่องจักรแบบควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์มาใช้มัน ก็ส่งผลกระทบต่อพนักงานถึงแม้จะไม่มีการปลดพนักงานออกไป แต่พนักงานบางคนก็ต้องเรียนรู้งานใหม่ ๆ และกระบวนการผลิตทั้งหมดก็จะเปลี่ยนวิธีในการติดต่อสื่อสารและรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

2) เทคโนโลยี อาจจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองถูกบั่นทอนอำนาจลง รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีค่าน้อยลงไม่ค่อยผูกพันกับงาน เนื่องจากผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้มาจากทักษะฝีมือในการทำงานของพวกเขาโดยตรง

3) ความกลัวว่าเครื่องจักรจะเข้ามาแทนที่ตนเอง มักจะเกิดกับพนักงานที่มีทักษะไม่สูงนัก พนักงานที่ทำงานเอกสาร เช่น พนักงานตรวจแบบเอกสาร ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องพยากรณ์ถึงผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีต่อองค์กรของตนพวกเขาและช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปนี้ให้ได้ (สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์, 2544, น. 129-130)

กล่าวโดยสรุปว่า นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตสมาร์ตโฟน ระบบสัญญาณดาวเทียม ยังจะทำให้เกิดองค์กรที่เรียกว่า “องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)” มากยิ่งขึ้น ลักษณะขององค์กรเสมือนจริง คือ พนักงานสามารถทำงานอยู่ที่ใดก็ได้ และมีช่วงเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องไปนั่งทำงานในออฟฟิศตั้งแต่ 8 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็นแบบเดิม ๆ องค์กรที่การนั่งทำงานอยู่หน้าคอมพิวเตอร์คนเดียวจะทำให้พนักงานขาดสังคมขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นกับ

ผู้ร่วมงานส่งผลให้ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงานลดลง มีโอกาสออกไป “ผ่อนคลาย สัมผัสกับผู้ร่วมงานในตอนเย็น” น้อยลงมีโอกาสเกิดความเครียดมากขึ้น ซึ่งความเครียดและความกดดัน เหล่านี้ จะส่งผลต่อสุขภาพของพวกเขาต่อคุณภาพและปริมาณของผลผลิตทำให้อัตราการลาออกเพิ่มสูงขึ้นเกิดความล่าช้าในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องจัดโปรแกรม หรือนโยบายต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวของพนักงานเกิดสมดุล

2.3.55 องค์ประกอบของความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจาก สมมติฐานที่ว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำการสิ่งใดเขาจะต้องพิจารณาก่อนว่า ความสามารถ และความพยายามของบุคคลจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ผู้จัดการจำเป็นต้องเข้าใจ ในกระบวนการความคาดหวังของคน จึงจะสามารถทำการจูงใจให้เกิดผลสูงสุดได้ ดังนั้นผู้จัดการ จึงต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความคาดหวัง 3 ปัจจัย (อุตม ทุมโฆษิต, 2544, น. 308-309)

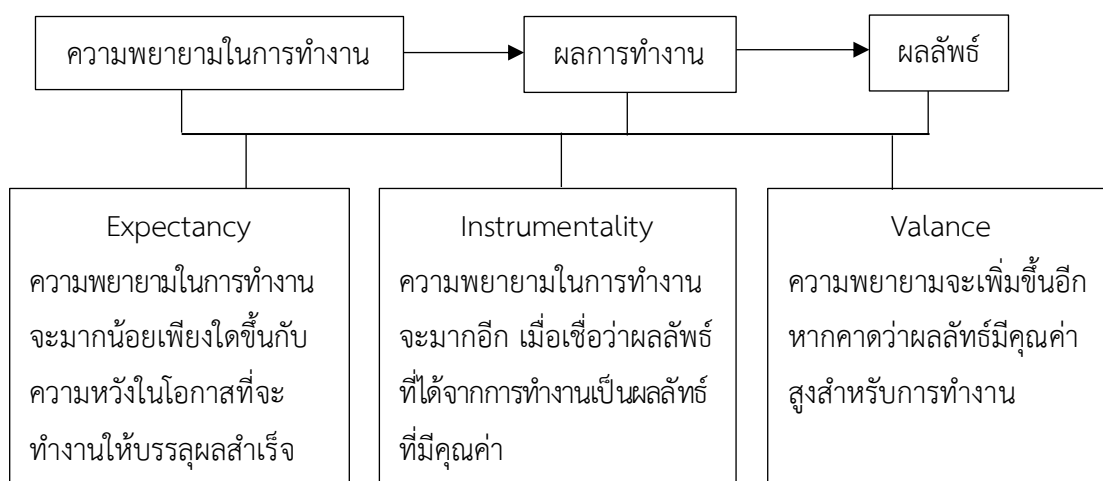
ประการที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองเพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคตโดยแต่ละบุคคลจะมีความหวัง ว่าถ้าใช้ความสามารถโดยมีเครื่องมือหรือทรัพยากรช่วยในการปฏิบัติงานแล้วจะประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายและถ้ามีการใช้ความอดุสาหะเพิ่มมากขึ้นจะได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้วจะมีผลทำให้ท้อใจและเกิดความเบื่อหน่าย เช่น พนักงานขายของ โรงแรมพยายามหาลูกค้ามาพักและใช้บริการอื่น ๆ ของโรงแรม แม้จะใช้ความพยายามโดยวิธีต่าง ๆ แล้ว ยังไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะเกิดความท้อแท้แทนที่ผลงานจะมากขึ้นกลับลดน้อยลง ซึ่งในเรื่องนี้ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องตั้งเป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนทั้ง ด้านการฝึกอบรมที่จำเป็น ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือในการดำเนินงานและพิจารณาในเรื่องของการ มอบหมายงานให้สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลจะถูกจูงใจ ให้ทำงานตามขอบข่ายที่เขามีความคาดหวัง โดยการใช้ความอดุสาหะ และหวังผลจากการทำงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

ประการที่ 2 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผล ของงานกับระบบค่าตอบแทน โดยคาดว่าหากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานปรากฏแล้ว ย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล ซึ่งถ้าเป็นไปตามความคาดหวังแล้วก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานต่อไป แต่ถ้าผลงานที่ดีเด่นของเขาถูกมองข้าม ไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารแล้ว จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาตกต่ำลงไปเกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

ประการที่ 3 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สาม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าของ ผลตอบแทนที่ได้รับเนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับอาจจะไม่ได้เป็นที่พึงพอใจทัดเทียมกันบางคนอาจจะ คาดหมายผลตอบแทนเฉพาะอย่างไม่ต้องการอย่างอื่นแต่ละคนจะให้คุณค่าของความพอใจตามผลรับ

ที่ได้แตกต่างกัน ถ้าได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นบวกแต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นลบแต่ถ้ามีความรู้สึกเฉย ๆ คุณค่าผลตอบแทนจะเป็นศูนย์ ตัวอย่างเช่น พนักงานทำความสะอาดของโรงแรมทำงานขยัน ซื่อสัตย์ เรียนรู้งานได้รวดเร็ว ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้รับโบนัสพิเศษและเลื่อนระดับอย่างรวดเร็วได้เป็นแม่บ้านของโรงแรม ซึ่งผลตอบแทนทั้งเงินและการเลื่อนระดับจะถูกตีคุณค่าเป็นบวก แต่ในกรณีนี้ถ้าความอุตสาหะได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของโรงแรมให้ไปช่วยเป็นแม่บ้านให้ในโรงแรม สาขาที่อยู่ต่างจังหวัดในขณะที่ครอบครัวอยู่ในกรุงเทพฯ และไม่พร้อมที่จะไปผลตอบแทนจะถูกตีคุณค่าเป็นลบได้หากไม่ได้รับการแก้ไขจะเกิดความท้อถอยในการทำงานได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, น. 121)

กล่าวโดยสรุปว่า พลังการจูงใจตามทัศนะของ Vroom เกิดจากการทำงานร่วมกันของทั้งสามองค์ประกอบข้างต้น ฉะนั้นจึงสามารถเขียนเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้ (อุดม ทุมโฆสิต, 2544, น. 309-310)



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการจะต้องพยายามทำความเข้าใจกระบวนการในการคิดของพนักงานแต่ละคนและนำมาปรับให้เข้ากับหน้าที่งานของเขา ซึ่งต้องรวมถึงการพยายามที่จะให้พนักงานมีความคาดหวังสูงสุดในงานโดยมีกลไกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุด และมีความต้องการที่จะทำในสิ่งต่าง ๆ สูงสุด เพื่อที่จะช่วยในการสร้างวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กรหรืออีกนัยหนึ่ง ผู้จัดการสมควรจะสร้างคุณลักษณะของงานต่าง ๆ ขึ้นมาโดยแบ่งงานแยกหน้าที่งานตามความจำเป็นขององค์กร ซึ่งแต่ละงานจะถูกวัดค่าโดยรางวัลหรือผลตอบแทนที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงานในหน้าที่นั้น ๆ (มัลลิกัตตันสอน, 2544, น. 206-207)

สิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีความคาดหวัง ก็คือ ความเข้าใจถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและใช้การเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและการทำงานระหว่างการทำงานและรางวัลหรือระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคลโมเดลเชิงสถานการณ์ในทฤษฎีความคาดหวังชี้ว่า ไม่มีกฎเกณฑ์ที่เป็นรางวัลในการอธิบายการจูงใจพนักงานเพราะการเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลเชิงแสวงหาความพึงพอใจให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแต่ละบุคคลรับรู้การทำงานระดับสูงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

2.3.56 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรทิน นาลาก (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สังกัด สาขาในเขต 49 ใน 5 ด้าน คือ ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านรายได้และสวัสดิการและด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มีความแตกต่างในเรื่องระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน เห็นว่าปัจจัยโดยภาพรวมมีความสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ปิยะนุช นรินทร์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และสวัสดิการ เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต พบว่า พนักงานที่มีเพศอายุและรายได้แตกต่างกัน ด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่องด้านสังคมและด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)



2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารงานขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปก็ได้ การแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอยู่เสมอด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและดำเนินการอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง (กรรณิการ์ นิยมศิลป์, ศิวาพร มัณฑกานนท์ และนภาพร ชันธนาภา, 2546, น. 204)

2.4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

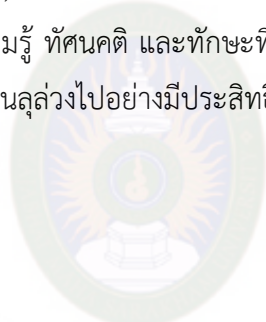
การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนเป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์ และแนวความคิดในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กรเน้นด้านคุณภาพชีวิตของการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหลากหลายความหมาย ดังต่อไปนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชฎ์ (2543, น. 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หรือการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2547, น. 27) อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างที่เป็นเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญสูงขึ้นอันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2549, น. 11) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อให้มีช่องทางในการทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นไป และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

ดำรง ชลสุข (2549, น. 85) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทัศนคติ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ



ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2550, น. 185-186) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในขณะเดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราคุล (2550, น. 22) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Kenny and Magaret (1968, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ ดำเนินการ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ รวมทั้งผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

Schuter and Stuart (1986, p. 388) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากร โดยการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน อีกทั้งตัวบุคลากรเองก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนาพร้อมจะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปด้วย

2.4.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่า เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และยังเป็น การเสริมสร้างแรงจูงใจความรับผิดชอบและช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรอีกด้วย ดังนี้ มีผู้ให้ความหมายถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ประชา เตรรัตน์ (2540, น. 22) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

- 1) บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบันดาลความสำเร็จหรือล้มเหลวมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลและศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญยิ่งองค์การสามารถพัฒนาประสิทธิผลของบุคคลที่อยู่ในองค์กรได้มากเท่าไร ความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรย่อมสูงมากขึ้นเพียงนั้น
- 2) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนอกองค์กรในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงสูง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีแล้วย่อมมีผลให้องค์การโดยส่วนรวมไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กร มีผลกระทบต่อ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงาน บางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าวถ้าไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับปรุงตัวของบุคลากรในองค์กร ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การพ้นจากตำแหน่งของพนักงานเก่า การออกจากองค์กร 4) ด้านบุคลากร ในองค์กรทุกคนมีความมุ่งมั่นให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและหน้าที่การงานต้องการความมั่นคง ในอาชีพและแต่ละคนยังมีความชอบ หรือความถนัดในงานที่ต่างกัน การวางแผนและการพัฒนาบุคลากร มนุษย์จะเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่า เขาควรพัฒนาตนเองไปในทิศทางใดให้สอดคล้อง กับทักษะหรือความพอใจของตน และเป้าหมายขององค์กร

สมาน รังสิโยภุชฎ (2544, น. 82-83) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากรว่าขึ้นอยู่กับสรรหาและการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูง แล้วก็ตามแต่ก็หายตกลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่ทันโลกหลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำ เบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณี อาจต้องมีการอบรมถึงวิธีทำงาน (In-Service Training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงาน ไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นต้อง มีการอบรม เพื่อให้สามารถทำงานได้เช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของ ส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบัน ศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ผลงานสูงขึ้นอันจะเป็นผลโดยตรงต่อ การพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่ง

Castetter (1996, p. 238) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการบริหารบุคลากรที่ดีเพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขในสิ่งต่อไปนี้ 1) แก้ไขข้อบกพร่อง ของคณาจารย์ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาคู่ไปกับด้านสังคมเพื่อกระตุ้น ความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา 2) ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การสอบภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น 3) การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญ ถ้าไม่พัฒนาบุคลากร ตัวบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเท่าเดิม มีความล้าหลัง ไม่สามารถที่จะตามทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ เพราะเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามามีบทบาทสูงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เทคนิค ทักษะเป็นอย่างมากและต้องมีการกระตุ้นบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วย

2.4.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้วิจัย ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

กรรณิการ์ นิยมศิลป์, ศิวาพร มัชฌกานนท์ และนภาพร ชันธนาภา (2546, น. 188) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการทำงานทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและกำลังขวัญในการทำงาน

อิทธิพล วัฒนประดิษฐ์ (2543, น. 317) กล่าวว่า ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคล ก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล การพัฒนาบุคคลอาจจะกระทำได้เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็มีใช้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถเข้าทำงานได้ทันทีเสมือนไปจำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้น เรียกว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน หรือในขณะทำงาน (In-Service Training) ให้ด้วย เพราะการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานเท่านั้น

Wexley and Gray (1984, p. 4.5) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้ 1) เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการบริหาร และการจัดการขององค์การ ตลอดจนภาวะสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง 2) การเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และ 3) เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นเพราะหากบุคคลมีความรู้และทักษะในการทำงานแต่ขาดการจูงใจในการทำงานก็จะไม่สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้และทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่อีกด้วย



2.4.4 องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้ดังนี้

Castetter (1992, p. 281) ได้กำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจนในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายองค์กร (Goals) การกำหนดความต้องการขององค์กร และบุคลากร (Determine Needs) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Define Objective) กำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร (Establish Roles)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) บุคลากร ประกอบด้วย ผู้ที่มีความตั้งใจ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ต้องเริ่มที่บุคคลก่อนวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องมองเห็นความสำคัญและการให้ความสำคัญและการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างแท้จริง 2) งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ 3) บรรยากาศ และสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมบุคคลที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา 4) การสื่อข้อความ และการประสานงาน คือ การจัดการที่ดีที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์นโยบายและข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีที่จะพัฒนาในแต่ละครั้ง 5) อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความรักความสามัคคีจากมวลสมาชิกทุกระดับ

กล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรนั้น ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และการประสานงานที่ดีในองค์กร โดยต้องมีผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการที่สำคัญ คือ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องมองเห็นถึงความสำคัญและให้ความสนับสนุน ช่วยเหลืออย่างแท้จริงและต้องบำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ

2.4.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2536, น. 185-186) ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) มีความสำคัญในอันที่จะเพิ่มความสามารถและมีมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต 2) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่เกี่ยวกับสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่และเป็นการเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่จะปฏิบัติอยู่หรือไม่และ 3) เป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่องานและองค์กร

โสรัศ แสนศิริพันธ์ (2546, น. 6) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด 2) ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี 3) เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากร 4) เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น 5) เพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง 6) เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กรคนงาน

และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้
 7) ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติ และไม่ต้องควบคุมกันมากเกินไป ความสิ้นเปลือง
 ก็ไม่มาก 8) การขยายงาน การเติบโตขององค์การจะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน
 9) เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์และยึดอุดมการณ์ในการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
 ใหม่ ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

สำหรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น โสรัจ แสนสิริพันธ์ (2546, น. 6) กล่าวว่า
 การพัฒนาบุคลากร มีประโยชน์มากมาย พอสรุปได้เป็น 2 ประเด็น คือ

1. ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา ได้แก่ พัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่ยู่มานาน
 และคนมาใหม่ ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลงแนวทางปรับปรุงตัวบุคลากรช่วยให้เกิดทักษะ ความชำนาญ
 ในการปฏิบัติงานแก่ทุกคนช่วยให้เกิดผลิตผลความสามารถที่จะแสดงออกในการสร้างสรรค์ก่อให้เกิด
 ความก้าวหน้าทันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากรมีคนที่
 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจที่แก้ไม่ได้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องาน
 งานวิชาการและคนได้ดีขึ้นใช้เวลาในการอบรม พักผ่อน หาความสนุกสนานให้กับชีวิตได้ มีประสบการณ์
 กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคน
 มีความรู้ใกล้เคียงกันและช่วยพัฒนานิสัย ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากรก่อให้เกิด
 แรงดาลใจ ขวัญ ที่คิดเสมอว่า องค์การไม่ทอดทิ้งยังหวังดีต่อเขาเขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงาน
 เป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคนมีโอกาส
 ได้รู้จักกับวิทยากร ข้าราชการ ผู้ใหญ่ระดับกรม กอง สร้างความสัมพันธ์กันขึ้น เพื่อช่วยเหลือกัน
 ในอนาคต มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีทุกคนมีโอกาสเสมอภาค
 มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุมทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์ โอกาสจะเลื่อนระดับตำแหน่ง
 มากขึ้นและได้มีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

2. เกี่ยวกับองค์การ สำนักงาน และประเทศชาติได้แก่ก่อให้เกิดผลิตผลที่ดีแก่องค์การ
 ทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การจากความคิด ทักษะที่ได้รับจากการอบรม พิจารณาเลื่อน ระดับตำแหน่ง
 ได้ง่ายก่อให้เกิดความสัมพันธ์และสามัคคีในหน่วยงาน โอกาสจะดึงคนมาร่วมงานมากขึ้น โอกาสที่จะ
 มีกำไรมากกว่าขาดทุน ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมากทุกคนจะทำงานดีเพื่อโอกาสจะได้รับ
 การพัฒนาเกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบายสิ่งที่เขาได้รับมาจะนำมาปรับปรุง
 สิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นเกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจให้เกิดขึ้น
 ในองค์การ คนไปรับการพัฒนากลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกัน
 ได้คนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์มาใช้ในองค์การทำให้คนที่มีอยู่ก่อนมีโอกาสเท่า ๆ กับคนใหม่ การพัฒนา
 คนเป็นกลุ่ม เพื่อประโยชน์ขององค์การคนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการมาพัฒนา
 แผนของตน การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายเข้า และทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใสองค์การ

เพื่อความก้าวหน้าของตนเองโอกาส ผลงาน ลาป่วย ลาหนึ่งงาน มีน้อยลงเพราะเกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา ความอิจฉาริษยา การกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรมพิจารณา ทั้งนี้ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพจึงจะได้รับการสนับสนุนทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้น และประเทศชาติจะมีคนที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การที่ได้ผลผลิตที่ดีและตัวบุคลากรเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.4.6 หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ ธิรพล วัฒนประดิษฐ์ (2543, น. 316) กล่าวว่า วิทยาการ และเทคนิคในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการพัฒนาบุคลากร มีหลักการในการพิจารณา 2 ประการ คือ ความต้องการขององค์การโดยรวมและความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่างในเรื่องความรู้ ทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

นิโบล สุซรองแพ่ง (2542, น. 22) ได้กล่าว เกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ หมายถึง การจัดให้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนการดำเนินการพัฒนาล่วงหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้การบริหารและการดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและที่สำคัญการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 2) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กล่าวคือ การจัดให้มีการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในองค์การการพัฒนาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ การโยกย้าย การเลื่อนระดับ ตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้อาจารย์ปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมด้วย และ 3) การพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนลักษณะงานที่ปฏิบัติ การกำหนดโครงการหรือหลักสูตร ตลอดจนเทคนิคและวิธีการพัฒนา ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลุ่มของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การโดยรวม

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542, น. 255-256) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะว่ามนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์ มารดา-มารดา จะแสดงอาการรับรู้ของลูกจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกวัยเด็กแรกเกิดจนกระทั่ง

เติบโตเป็นวัยผู้ใหญ่จะมีการพัฒนามากขึ้นยิ่งในอดีตเมื่อคนได้รับการศึกษาแล้วเข้าทำงานแล้ว คิดว่าการศึกษอบรมได้สิ้นสุดลงไปแล้ว ตรงนี้ทำให้เกิดการชะงักงันการพัฒนาความรู้ ซึ่งควรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเพื่อนำความรู้ ทักษะใหม่ ๆ มาประกอบการ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและทันสมัย ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กร เอกชนมีการพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องมาจากว่าเขาให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เมื่อทุกคนเข้ามาอยู่ในองค์กรที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ จึงมีการส่งไปฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรเอกชนจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก จึงมีการตั้งงบค่าลงทุนในการพัฒนาบุคลากรไว้สูงมาก เพราะมีความเชื่อว่าการลงทุนพัฒนาคนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด

กล่าวโดยสรุป หลักการพัฒนาบุคลากร มี 3 ประการ คือ พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และทำถึง

2.4.7 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา เมื่อมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ก็จะได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสำคัญ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านความรู้ ความถนัด และการแสดงความสามารถของตนเองได้มีผู้ให้แนวคิดในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2540, น. 4-8) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่ต้องการต้องการได้จากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ ปัญหาเหล่านี้จะต้องเป็นปัญหาซึ่งสามารถจัดการได้ 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการ และระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน ความต้องการพัฒนาบุคลากรอาจมีมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงหนึ่ง ๆ ดังนั้นการวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) การคัดเลือกออกแบบและการดำเนินกิจกรรม คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรควรมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรมและรายละเอียดอื่น ๆ การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ 4) การประเมินโครงการพัฒนาบุคคล คือ การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ยบรรลุผลสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการครั้งต่อไป

สุริย์พร สุนทรสารทูล (2540, น. 12) ได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบแบ่งขั้นตอนการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากร เป็น 7 ขั้นตอน คือ การหาความต้องการและความจำเป็นการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการดำเนินงาน การคัดเลือกบุคลากรที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม การฝึกอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ จัดประสบการณ์ การเรียนรู้ จัดหลักสูตรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและประเมินผล การดำเนินงาน การติดตามผล

ชาญ สวัสดิ์ชาติ (2549, น. 23-79) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรม มีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ 1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การจัดดำเนินการฝึกอบรม 4) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

เมธี ปิรันธนานนท์ (2549, น. 15) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน การที่จะมองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน จำเป็นต้องมีความเข้าใจความสัมพันธ์ถึงเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้ เป้าประสงค์ของระบบงานจะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบ ในหน่วยงาน กิจกรรมต่าง ๆ ในระบบงานต้องการทักษะ ความรู้ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ระบบงานต้องจัดเป็นระบบย่อย ๆ หรือหน่วยงานย่อย ๆ ปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม ระบบงานของแต่ละหน่วยงาน ควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทอย่างไร เพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล ควรต้องการให้บุคลากรแต่ละหน่วยงาน ได้รับทราบมาตรฐานของการดำเนินงาน ซึ่งที่คาดหวังไว้และต้องการให้บรรลุผลและแผนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงานของปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างจะมุ่งที่กิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้า จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่าง ๆ ระบบงาน เพื่อการพัฒนาจะต้องอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างต้น

2. จัดคณะบุคคล เพื่อดำเนินการรับผิดชอบ มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกัน ต่อการพัฒนาบุคลากร คือ คณะกรรมการการศึกษาสมาคมหรือองค์กรครูและปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการการศึกษา มีบทบาทความรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในด้านที่จะสร้างบรรยากาศและคิดหาหนทางที่จะทำให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นได้ โดยจะเป็นผู้วางและกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีความรับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของหน่วยงานของตนและเสนอแนวทางต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบความจำเป็นเหล่านี้แต่อย่างไรก็ดี ความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนามักจะตกอยู่กับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเพราะเป็นผู้ที่จะติดต่อใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละวันจึงทราบความประสงค์ต่าง ๆ ของบุคลากรที่ต้องการพัฒนา

3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนาในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบความต้องการต่าง ๆ นี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม หมายถึงความต้องการพัฒนาที่สอดคล้องกันระหว่างสภาพความขาดแคลนกับสภาพที่ต้องการเพื่อพัฒนาระบบ ในหน่วยงานแหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ คือ แผนกำลังคนซึ่งจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการพัฒนาระบบ จึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากรหรือเสริมเข้าตำแหน่ง รวมทั้งการเลื่อนโยกย้ายตำแหน่งในระบบงานแผนกำลังคนจะช่วยในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ได้ความต้องการเฉพาะหน่วยงานเป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาบุคคลหน่วยงานของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความต้องการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลของแต่ละรายการบุคคลตามความต้องการของแต่ละบุคคลเองโดยพิจารณาจากข้อมูลและรายละเอียดจากหลักฐาน การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. เตรียมแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมด เป็นการวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารกลางนั้นเกี่ยวกับการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังจะทำให้สำเร็จจุลวงด้วยทางใด ภายในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการและการประสานงานแผนงานการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ระยะสั้น และระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ การลำดับก่อนหลัง

ในการกำหนดเป้าประสงค์ นโยบาย แผนงาน และงบประมาณ เพื่อการพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารกลาง ประกอบด้วย 1) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นการรวบรวมภารกิจกรมต่าง ๆ ในแผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ และ 2) การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบถึงทางฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน ค้นหา ข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใดและแผนงานพัฒนาใด มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

Riggs (1964, p. 227) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะให้ประโยชน์สูงสุดของตัวบุคคล โดยมีแผนการ มีจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่ชัดเจน ถ้าหากผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน การเสริมสร้างความคิด การกระทำความสามารถทำที่ต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการเตรียมบุคลากร ให้ทันกับภาวะความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งย่อมเกิดขึ้นเป็นประจำ กระบวนการพัฒนาบุคลากร จึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เป็นหลักวิชาการมากกว่าสามัญสำนึกธรรมดาของบุคคล

Bishop (1979, pp. 4-8) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง 2) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3) การพัฒนา โดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิง ปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น 4) ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยการทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี 5) การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม และ 6) การประเมินผล ว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

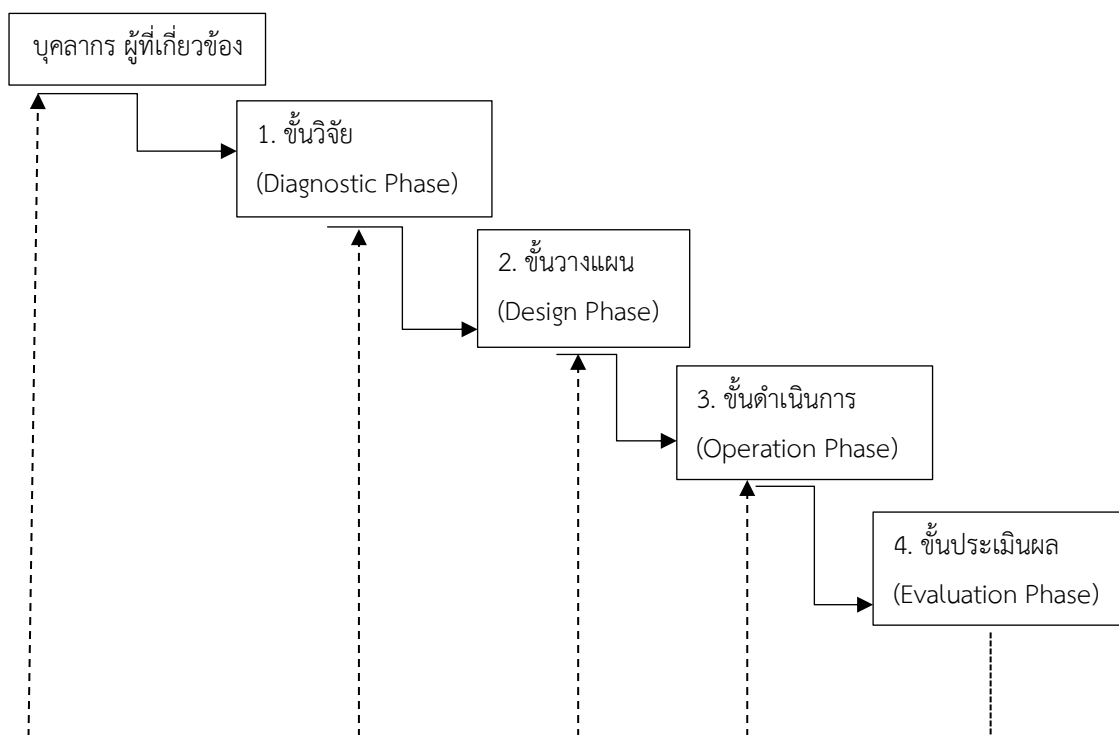
Castetter and Young (2000, p. 172) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs) การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans) การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (Implementing Development Program) และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program) หรืออาจกล่าวโดยสรุป ก็คือ ในการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการหาความจำเป็นแล้ว จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผน จากนั้นจึงนำแผนไปใช้ และประเมินผลตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Castetter and Young มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.4.8 กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter and Young

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรดังได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น ผู้วิจัย เห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter and Young และยังมีที่น่าสนใจ ในลักษณะที่ว่าเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนั้น จึงได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรตาม แนวคิดนี้โดยละเอียด ดังนี้

Castetter and Young (2000, p. 183) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังปรากฏในภาพที่ 2.3





ภาพที่ 2.3 โมเดลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter and Young มี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs) การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Designing of Development Plan) การปฏิบัติตามโครงการพัฒนา (Implementing Development Program) การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร (Evaluating Staff Development Program) แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกันในอันที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กรประกอบกับเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ จึงขอเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs) ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรและเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญขั้นตอนหนึ่ง ดังที่ สวรรณา วังโสภณ (2541, น. 30) ได้กล่าวว่า แม้ว่าบุคลากรในหน่วยงานจะมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าระยะเวลาผ่านไปเนิ่นนาน ความรู้ และความชำนาญนั้นอาจด้อยลง เพราะวิทยาการความรู้ต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปตลอดเวลา นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวัง ของเพื่อนร่วมงาน หรือความคาดหวังของสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดการสับสน การขัดแย้ง แต่ก็เป็นสิ่งดี เพราะจะทำให้เกิดความงอกงามทางปัญญา

2.4.9 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนา

ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชดิวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2541, น. 70-71) จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท คือ 1) ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่มีการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีทำงาน และ 2) ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเองแต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงานขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลือง ความขัดแย้ง หรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2541, น. 242) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นในการพัฒนาหรือฝึกอบรมไว้ 3 ประการ คือ 1) ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดแย้งและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน 2) ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อจะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงาน และ 3) ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วยงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

Castetter and Young (2000, p. 183) ได้กล่าวว่า ถ้าในองค์กร ประกอบด้วย บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปราศจากความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานแล้วไม่มีทางจะทำงานได้ถึงระดับที่น่าพึงพอใจ เขาทั้งสองได้จำแนกความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือ ความต้องการจำเป็นของปัจเจกบุคคล (Individual Needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs) ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Organization Needs)

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรกก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้งและความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง

2.4.10 กระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนา

สุวรรณ วังโสภณ (2541, น. 31-32) ได้สรุปการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การหาความจำเป็นของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงจะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นการที่หน่วยงานใดจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานจำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง เพื่อหาความจำเป็นเสียก่อนว่ามีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับ และบุคลากรแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นฐานทางความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ อาจทำให้สถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดขึ้น อันเป็นผลทำให้การทำงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

ไม่บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการศึกษาหาความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี 2) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงานเป็นการศึกษาและวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงานสิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยในการกำหนดกรอบแนวคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงานในหน่วยงานขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงานหรือเนื้อหาของงานไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคลและการวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความจำเป็นในการพัฒนา นั่นคือ หน่วยงานที่จะศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งและ3) การจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร เมื่อได้มีการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมจะทราบว่าบุคลากรในตำแหน่ง ระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนาทั้งหมดในเวลาเดียวกัน หรือในช่วงเวลาหนึ่งนั้น อาจทำได้ ทั้งนี้มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น งบประมาณที่ใช้ในการนี้ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ดำเนินการมีจำนวนจำกัด เป็นต้น ดังนั้นจึงควรที่จะจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง (Priority) ของแต่ละโครงการไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดที่มีความสำคัญยิ่ง ควรจะดำเนินการเร่งด่วนก่อนในการจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ ผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับความจำเป็นขององค์การและความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

2.4.11 วิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนา

ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เชี่ยวชาญเสนอวิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2536, น. 186-187) กล่าวถึง วิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้โดย 1) วิธีการสังเกต (Observation) ได้แก่ การสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มา ซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกต อาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสืบจากการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น ระยะเวลาของงานว่ามีความเร็วหรือช้าชองที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่ง มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ

ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก 2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงานเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรม (Analysis of Behaviors) การทำงานของเจ้าหน้าที่ หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) ประกอบด้วยก็ได้ 3) การจัดวางมาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) เป็นการพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงาน และ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวมเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมาย หรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงถึง คือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้น ๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีแก้ไข 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) เป็นการพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ไกล่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใดและ 5) การสำรวจความต้องการ (Survey) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้ตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

ชาญวิทย์ ลลิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2541, น. 74-75) กล่าวถึงวิธีวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า สามารถทำได้โดย 1) การสังเกต (Observation) กระทำได้โดยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนียม เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้าจึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงวิธีดังกล่าว หากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป การสังเกต สามารถกระทำได้ใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก สังเกตสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ ซึ่งอาจเป็นวัตถุสิ่งของหรือสิ่งมีชีวิตในลักษณะโครงสร้างทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงการกระทำหรือพฤติกรรมของสิ่งนั้นและลักษณะที่ 2 สังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและดำเนินอยู่เป็นการให้ความสนใจแก่การกระทำหรือพฤติกรรมของสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานที่นั้นในขณะนั้น 2) การสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน (Survey) วิธีนี้กระทำได้โดยการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือทำการสัมภาษณ์ (Interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทักษะที่บุคลากรมีต่อองค์การ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์การและปัญหาดังกล่าว มีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) การศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน

(Documentary) กระทำได้โดยการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ซึ่งมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึก เวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้งประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความดีความชอบ ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 4) การวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) กระทำได้โดยการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้ หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติต่ำกว่าเป้าหมายก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารภหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอหรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร และ 5) การประชุม เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference) กระทำได้ โดยการให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณา นโยบายขององค์การว่าเปลี่ยนแปลงไปทางใดหรือไม่ หากมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสำรวจ การศึกษาจากเอกสาร การปฏิบัติงาน การวางมาตรฐาน และประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชุมปรึกษาของผู้บริหาร

2.4.12 ความหมายของการวางแผน

ได้มีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่าน ได้ให้นิยามของการวางแผน (Planning) ไว้ดังต่อไปนี้

สุวรรณา วังโสภณ (2541, น. 13) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และใคร เป็นผู้รับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, น. 2) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันบางตอน อาจเป็นเรื่องต้องทำทันที เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ประชุม รอดประเสริฐ (2543, น. 89) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมาก ต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การหรือของหน่วยงานและมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมาย ส่วนตนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2550, น. 3) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการขั้นหนึ่ง ในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วยังกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง จะมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่จะต้องคิดถึงสิ่งที่จะเกิดหรือหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตแผนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้มีขึ้น การกำหนดให้มีแผนเป็นการแสดงออกให้อัจฉริยภาพของมนุษยชาติ ที่ใช้ความพากเพียรพยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต

Dale (1969, p. 316) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะทำให้เสร็จในอนาคตและขั้นตอนที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Ackoff (1970, p. 1) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การกำหนดแนวทางเลือกในการตัดสินใจและการประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า หากไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ แต่หากมีการดำเนินงานที่เหมาะสมก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมาก

Castetter (1992, pp. 288-289) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยจะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะวัตถุประสงค์ต้อง ศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนาต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไปและต้องสร้างตาราง เพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผนในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี นโยบาย รายงานการวิจัย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาการประกอบอาชีพที่เหมาะสม ของผู้ที่ได้รับการพัฒนา สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) และการออกแบบโครงการ (Program Design)

กล่าวโดยสรุปว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดในอนาคต โดยระบุปัญหาสาเหตุความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.4.13 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงาน มีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 60) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผน ไว้ดังนี้

- 1) เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2) ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนนั้น ยืดหยุ่น และยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง
- 3) ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา
- 4) ทำให้ลดความขัดแย้งในการดำเนินงานและ
- 5) ทำให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน

อิทธิพล วัฒนประดิษฐ์ (2543, น. 19) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

- 1) การวางแผนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ช่วยให้การบริหารงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวกและเรียบร้อย
- 2) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรและขององค์กรเองหรืออีกนัยหนึ่งช่วยทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- 3) การมีแผนที่ดี โดยเฉพาะแผนรวมทำให้หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ลงมาเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยเฉพาะขององค์กรได้ดียิ่งขึ้นและกำหนดแผนย่อย (Detailed Plan) ในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนใหญ่ขององค์กรได้ถูกต้อง ป้องกัน เพื่อให้ทำงานแบบเดาสุ่ม โดยอาศัยความเคยชินและการคาดคะเน
- 4) ช่วยให้หัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารขององค์กร คาดถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นตามแผนได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับผลที่คาดว่าจะได้มากที่สุด หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องที่จะมีขึ้นในอนาคต (ในระหว่างใช้แผน) ก็สามารถแก้ไขได้ทันที่ ก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะสายเกินแก้
- 5) แผนงานช่วยให้การแบ่งงาน ประสานงาน อำนาจการ ติดตาม และประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อย
- 6) ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543, น. 94) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนไม่ใช่เครื่องประกันความสำเร็จแต่เป็นการนำไปสู่ความสำเร็จ จากประวัติศาสตร์การบริหารและผลการวิจัยชี้ชัดว่า ผู้บริหารที่วางแผนได้รับความสำเร็จกว่าผู้บริหารที่ไม่วางแผน

กล่าวโดยสรุป การวางแผน มีความสำคัญในลักษณะที่ว่าเป็นภารกิจอันดับแรกของกระบวนการจัดการที่ดีและการวางแผนเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จ



2.4.14 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงาน ดังที่นักวิชาการและผู้วิจัย ได้กล่าวไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 60-62) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้ 1) บรรลุจุดมุ่งหมาย การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดมุ่งหมายปลายทาง เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้ 2) ประหยัด การวางแผนเกี่ยวข้องกับ การใช้สติปัญญา คิดวิธีการให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ 3) ลดความไม่แน่นอน การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตล่วงหน้า 4) เป็นพื้นฐานของการควบคุม การวางแผน ช่วยให้ผู้จัดการได้ทำหน้าที่การควบคุมขึ้น 5) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ การวางแผนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ 6) พัฒนาแรงจูงใจ ระบบการวางแผนที่ดี จะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย 7) พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้อุรกิจมีการแข่งขันกันมากกว่าอุรกิจที่ไม่มีการวางแผน หรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพและ 8) ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่าการวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดวางไว้ต่างมุ่งไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์การ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543, น. 95) กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับหรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องก้มหน้าทำงานโดยไม่มองเห็นผลที่ต้องการหรือเป้าที่แน่นอน ก็จะทำให้รู้สึกว่าได้ทำการกระทำ จึงเป็นจุดจบในตัวของมันเองคนทำงานทุกคนต้องการความหมายในงานที่ตนทำถ้ารู้เป้าหมายของหน่วยงาน ก็จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นความสัมพันธ์ของตนกับผลลัพธ์ อันมีความหมายในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานถ้าผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เขาจะสามารถโยกการกระทำของเขา (วิธีการ) ให้เข้ากับเป้าหมาย (ผล) ของหน่วยงาน ผลการวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า กระบวนการกำหนด เป้าหมายเช่นนี้ นำไปสู่ผลสำเร็จในทางปฏิบัติได้มากกว่า และผู้ปฏิบัติงานก็ได้รับความพอใจมากกว่า

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ศิวาพร มณฑาทานนท์ และนภาพร ชันธนภา (2546, น. 1) ได้กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ 1) ทำให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ของแผนซึ่งครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การและเป็นตัวบอกทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ 2) เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน 3) เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล และ 4) เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน

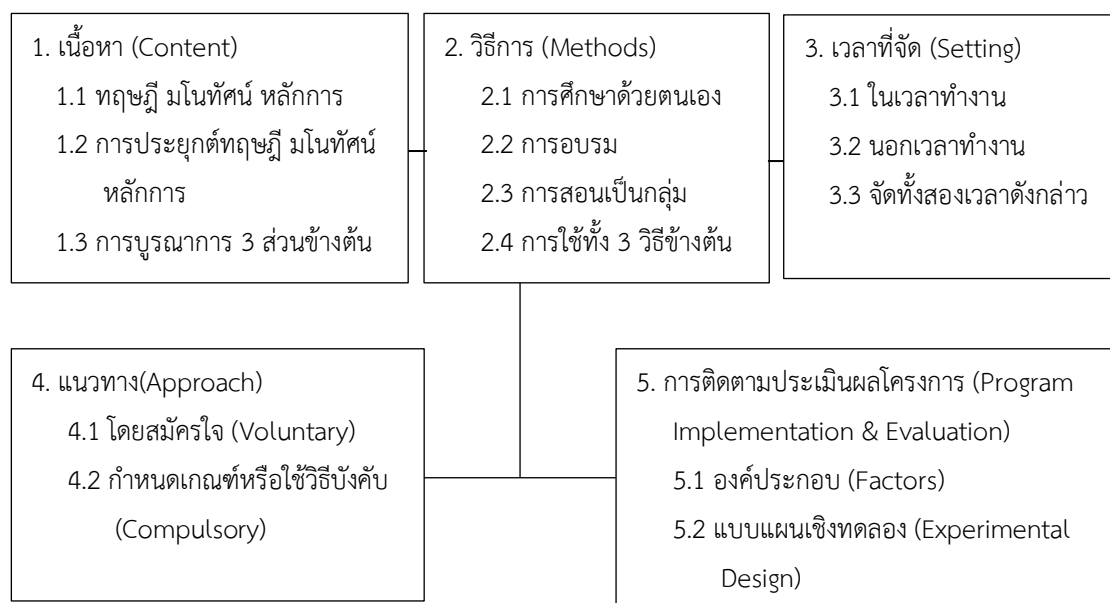
กล่าวโดยสรุปว่า การวางแผนที่ดีทำให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ของแผน ทั้งนี้ยังเป็นตัวบอกทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จมีประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การวางแผนยังมีประโยชน์ในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

2.4.15 กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

ในการวางแผนนั้น Castetter (1996, p. 281) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง (Structural Elements) อย่างชัดเจน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป้าหมายที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมในองค์กรและสถานการณ์ปัจจุบันมีความชัดเจนกะทัดรัดตอบสนองปัญหาและความต้องการที่สำคัญสามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น จะพัฒนาบุคลากร ประเภทใด จำนวนเท่าใด ทำให้เกิดคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ) อย่างไรจะเพิ่มความชำนาญมากขึ้นเพียงไรในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมมากที่สุด เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานและทำให้แผนสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด 2) การกำหนดความต้องการ (Determine Needs) ของทั้งองค์กรและบุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคล เช่น มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อน บุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ขาดภาวะผู้นำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อ หรือยึดถือในสิ่งที่ไม่ดี ๆ เป็นต้น 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เช่น กำหนดว่าให้บุคลากรทุกระดับมีความสามารถสูงในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การจัดทำวัตถุประสงค์จะต้องให้สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมเพื่อจะเป็นที่เข้าใจและยอมรับ รวมทั้งช่วยให้แปลความได้ถูกต้องซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น อีกทั้งวัตถุประสงค์นั้นจะต้องไม่ง่ายหรือยากเกินไป กล่าวคือ ต้องสมเหตุสมผลสามารถทำให้สำเร็จผลได้และท้าทายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี หากกำหนดวัตถุประสงค์ที่คลุมเครือ เข้าใจยาก ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีหลักยึดถือส่งผลให้บุคลากรทำงานไปคนละทิศละทาง ทำให้เสียเวลาและไม่สามารถผนวกความสามารถ ความทุ่มเทพลังกาย และกำลังความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่และ 4) การกำหนดบทบาท (Establishing Roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแล้วบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรจะอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนและประสานกิจกรรมด้านการคัดเลือกบุคคล เพื่อทำการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมและการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมในส่วนของหน่วยงานใหญ่ อาจมีแผนกฝึกอบรมแยกออกมาต่างหากมีหน้าที่ในการพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนาแผนงาน หลักสูตร ตำราประกอบการอบรม จัดให้มีโครงการฝึกอบรม จัดเตรียมอุปกรณ์ ทำการสอน และคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากร ดำเนินการฝึกอบรม บริการ และประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด

และประเมินผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามในหน่วยงานเล็กอาจไม่มีแผนก บริหารงานบุคคล หน้าทีนี้จึงตั้งอยู่ที่หน่วยงานหลัก

Castetter and Young (2000, p. 186) ได้นำเสนอแผนภูมิ กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร ดังแสดงไว้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นว่ากรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรของ Castetter and Young มี 5 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยที่แตกต่างกัน โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษานี้จะขึ้นอยู่กับกรอบแผนงานพัฒนา ซึ่งแผนนี้จะควบคุมกำกับและประเมินให้อยู่ในขอบเขตที่วัตถุประสงค์ต้องการ ดังนั้นแผนงานพัฒนาจึงเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม รวมเป็นแผนเดียว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะให้สอดคล้องกับนโยบายงบประมาณ กิจกรรม ช่วงเวลาในการจัด รวมทั้งกำหนดสิ่งเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร มี 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการ วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ โดยดำเนินการตามกรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรของ Castetter and Young ที่มีองค์ประกอบควรพิจารณาถึง 5 องค์ประกอบ คือ เนื้อหา วิธีการ ระยะเวลา แนวทาง และการติดตามประเมินผล

2.4.16 ความหมายของการปฏิบัติตามโครงการพัฒนา

สุวรรณ วังโสภณ (2541, น. 13) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศุภลากร หมายถึง การดำเนินพัฒนาศุภลากรตามที่กำหนดไว้ในแผนตามระยะเวลาที่กำหนด

วิโรจน์ สารัตถะ (2542, น. 62) กล่าวว่า การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นกิจกรรมที่กำหนด ขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงนโยบาย แผนงานที่สวยงามใด ๆ ก็ไม่มีความหมาย หากไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง

เอกชัย สุขพันธ์ (2548, น. 38) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามแผน หมายถึง การนำแผน ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดคนปฏิบัติ จัดงบประมาณสนับสนุน และนิเทศ ติดตามงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศุภลากร หมายถึง กระบวนการหรือ วิธีการดำเนิน พัฒนาศุภลากรตามที่กำหนดไว้ในแผนตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติ จัดงบประมาณสนับสนุน และนิเทศติดตามงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

2.4.17 กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศุภลากร

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538, น. 37-39) ได้สรุปถึงวิธีพัฒนาศุภลากรว่ามีหลายวิธี คือ

- 1) การฝึกอบรมเป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตร เป้าหมาย และประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ศึกษาปัญหาความจำเป็นในการ อบรม กำหนดหลักสูตร และแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการอบรม การติดตามผลการอบรม
- 2) การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน คือ การแนะนำชี้แจงรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การประชุม การสัมมนา การสอนงาน การฝึก หรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้ คำปรึกษา การจัดทำคู่มือการแบ่งงานภายในสำนักงาน เป็นต้น
- 3) การพัฒนาโดยการบริหาร ได้แก่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารโดยมีส่วนร่วม เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล และการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น
- 4) การพัฒนา โดยการส่งไปศึกษาต่อ ซึ่งหมายรวมถึงการส่งไปฝึกอบรม ดูงาน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดวิธีพัฒนาศุภลากรไว้ในประกาศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การพัฒนาศุภลากรของมหาวิทยาลัย เป็น 6 วิธี ดังนี้

- 1) การไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน
- 2) การปฏิบัติงานวิจัย
- 3) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
- 4) การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
- 5) การแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักวิชาการ และ
- 6) การอื่นใดที่จำเป็น หรือเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศุภลากรในประกาศฉบับดังกล่าวได้ให้นิยามของการพัฒนา ศุภลากรวิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



1. ศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรมนั้นด้วย ในประกาศนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดระยะเวลาศึกษา ดังนี้ 1) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไป ศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือน ในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 3 ปี 2) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 5 ปี และ 3) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาโท ควบปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผล และความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 6 ปี

2. ฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ หรือประสบการณ์ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ด้วยการเรียน การวิจัย การอบรมสัมมนา หรือการทำงานโดยไม่มีกรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรมนั้นด้วยในการศึกษาฝึกอบรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน้าที่พิจารณากำหนดความสำคัญของสาขาวิชาที่ต้องการ ซึ่งควรจะให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ตามลำดับก่อนหลัง โดยคำนึงถึงความจำเป็นรีบด่วนของมหาวิทยาลัย

3. ดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ การให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปดูงาน กระทำได้โดยการดูงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หรือการฝึกอบรม หรือต่อจากการศึกษา หรือฝึกอบรมอันถือเป็นการศึกษา หรือฝึกอบรมด้วยต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้สำหรับกรณีศึกษาหรือฝึกอบรม การไปดูงานนั้นจะอนุมัติได้ไม่เกิน 60 วัน ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องขยายเวลาดูงานต่อไปอีกอาจได้รับอนุมัติอีกได้

4. ปฏิบัติการวิจัย หมายถึง การทำงานวิจัย เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานโดยตรง โดยไม่รวมถึงการวิจัยตามลักษณะของการศึกษาหรือฝึกอบรมในการปฏิบัติการวิจัย มีหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นการวิจัยที่สอดคล้องกับโครงการ หรือแผนงาน

ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการอยู่หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นควรอนุมัติ

2) การปฏิบัติการวิจัยจะต้องมีกำหนดเวลาไม่เกิน 1 ปี เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก มหาวิทยาลัย

3) ผู้ที่จะไปปฏิบัติการวิจัยจะต้องเป็นผู้มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เป็นผู้มีวันปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และเป็นผู้ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมในด้านการวิจัยมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีความเหมาะสมในการปฏิบัติการวิจัย

4) ผู้ที่จะไปปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ต้องเป็นผู้มีความรู้ภาษาต่างประเทศตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ

5) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติการวิจัยต้องเสนอรายงานผลการปฏิบัติการวิจัยฉบับสมบูรณ์ จำนวน 4 ฉบับ ต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นสุด โครงการปฏิบัติการวิจัยสำหรับผู้ที่ได้รับการอนุมัติให้ไปปฏิบัติการวิจัยเป็นเวลานานกว่า 6 เดือน ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติการวิจัยต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุก 6 เดือน อนึ่ง ผู้ที่ประสงค์จะลาไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงานหรือปฏิบัติการวิจัยให้เสนอใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิการบดีเพื่อให้อธิการบดีพิจารณาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

5. การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ หมายถึง การไปปฏิบัติงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้เวลาทำการของมหาวิทยาลัยในลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) ให้คำปรึกษา แนะนำด้านวิชาการ หรือวิชาชีพในการจัดวางระบบงานการวิจัยและการพัฒนางานของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจ เอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศหรือนิติบุคคล และ 2) ให้บริการทางวิชาการด้านอื่น ๆ ตามที่สภาวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้การให้บริการทางวิชาการ ทั้งสองข้อดังกล่าวข้างต้น ไม่หมายความรวมถึงการสอน การบรรยาย การเป็นวิทยากรในการประชุม หรือสัมมนา หรือการเป็นกรรมการในหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจเอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนิติบุคคล ขอบเขตของการปฏิบัติงานบริการวิชาการ ตามประกาศนี้ต้องเป็นการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาชีพในลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะดังต่อไปนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิชาที่มีการสอนหรือมีการวิจัยตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศก่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพในสาขาที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน หรือการวิจัยในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและเผยแพร่ชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การให้บริการวิชาการจะต้องไม่ขัดกับจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

6. การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หมายถึง การวิจัย การแต่ง หรือเรียบเรียงตำราทางวิชาการ หรือการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการอื่นตามที่สภาวิชาการกำหนด โดยให้อธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริการวิชาการที่อธิการบดีมอบหมายเป็นผู้อนุมัติการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สำหรับการพิจารณาให้พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) โครงการ หรือกิจกรรมที่จะไปเพิ่มพูนความรู้

ทางวิชาการต้องเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อการเรียนการสอน การวิจัย หรือเป็นประโยชน์ทางวิชาการที่ผู้รับรับผิดชอบอยู่ และคณะกรรมการ บริหารงานบุคคลเห็นชอบ
2) สถาบันที่จะไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการจะเป็นสถาบันภายใน หรือภายนอกประเทศก็ได้แต่ต้อง เป็นสถาบันที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรับรอง และ 3) ระยะเวลาที่จะไปจะต้องเหมาะสม กับโครงการหรือกิจกรรมที่ขอไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการต้องรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ที่ได้รับอนุมัติทุก ๆ 3 เดือน ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาและเมื่อโครงการหรือกิจกรรม สำเร็จสมบูรณ์ให้ส่งผลงานต่อคณะกรรมการประจำคณะต้นสังกัดภายใน 1 เดือน เพื่อประเมินโครงการ หรือกิจกรรมก่อนเสนออธิการบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดีมอบหมายเพื่อพิจารณา หากคณะกรรมการประจำคณะต้นสังกัดเห็นว่ารายงานความก้าวหน้าไม่เป็นไปตามโครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติให้รับรายงานให้อธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดี มอบหมายเพื่อพิจารณาภายใน 7 วัน

การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการและการอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสมการพัฒนา บุคลากรในหัวข้อนี้ให้เป็นไปตามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนดเป็นกรณีไป

Castetter (1981, p. 320) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนา ไว้ดังนี้ การบรรยาย การประชุม การอภิปราย การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุม การมอบหมายงานพิเศษ การแจกเอกสาร โครงการวิจัย การศึกษาพิเศษการเยี่ยมชมกิจการ การทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ระยะสั้น โปรแกรมแลกเปลี่ยน กิจกรรมรายบุคคล การศึกษาการประสานงาน การฝึกหัดแก้ปัญหา การระดมความคิด การมีส่วนร่วมกับสถาบันสังคม และการจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด เพราะหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรเป้าหมาย และประเมินผลได้เอง ส่วนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดวิธีในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 วิธี

2.4.18 แนวทางในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539, น. 63) กล่าวว่า การดำเนินงานตามโครงการมีกิจกรรม ที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้ 1) การเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องการกระทำและจัดทำตารางการปฏิบัติการและการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนเป็นการเตรียมคนและการเตรียมใจ กล่าวคือ เป็นการ เตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคน ได้ดีที่สุด คือ การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกเริ่ม

จนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ และ2) การดำเนินการ เป็น การปฏิบัติตามบทบาทที่ได้กำหนดไว้ คือ ผู้บริหารให้ทรัพยากรให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ควบคุม กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติตามแผนงาน

สุวรรณ วังโสภณ (2541, น. 13) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินไปตามแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (2542, น. 49-53) กล่าวว่า การประเมินผลงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการตรวจสอบจุดเด่น หรือจุดด้อยในการปฏิบัติงานของแต่ละคนเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยรวม หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนสายงาน กำหนดค่าตอบแทน หรือประเมินเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

วิโรจน์ สารัตถะ (2542, น. 62-68) กล่าวว่า การดำเนินการตามโครงการให้มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) การจัดองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ 2) การอำนวยการ (Directing) หรือการสั่งการเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญหน้าที่หนึ่ง นอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกิจกรรมหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บังเกิดผลที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะเรื่อง ความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารและ 3) การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดยประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติและหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่วางไว้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 3 ช่วงเวลา คือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการทำงานและการควบคุมหลังการดำเนินงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543, น. 216) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยการตัดสินใจคุณค่าของการประเมินเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดเป็นวิธีที่มีความประณีตประนอมและส่งผลสนับสนุนองค์การและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2544, น. 38) กล่าวว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมี ความสามารถ ปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณา ความดีความชอบประจำปี เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2545, น. 451) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ได้พัฒนาขึ้นมา สำหรับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ถ้าหากผลการปฏิบัติงานดีเด่น จะได้รับผลตอบแทน เช่น โบนัส หรือการมอบหมายที่มีความท้าทายมากขึ้น ถ้าหากผลการปฏิบัติงานไม่ดี การแก้ไขบางอย่าง เช่น การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยหน่วยงาน มีระบบประเมินให้บุคลากรรู้ว่า บุคลากรถูกประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร จะได้รับความดีความชอบ อย่างไร ผู้มีคุณสมบัติเช่นไร จะต้องรับการอบรม เพิ่มเติม ผู้มีคุณสมบัติ เช่น ควรได้รับเลื่อนตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์การพยายามจะกำหนด ให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สมชาย หิรัญกิตติ (2548, น. 202) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางมาตรฐานการทำงานและทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐาน เหล่านั้น โดยมีเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มาตรฐานเฉลี่ย ซึ่งมาตรฐานของเกณฑ์การประเมินนี้เอง ที่เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การประเมินประสบผลสำเร็จ ดังที่ นิสตารค์ เวชยา นนท์ (2543, น. 8-9)

ได้กล่าวว่า มาตรฐานของเกณฑ์การประเมินต้องสามารถแยกแยะระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งได้ จำแนก ระหว่างคนดีกับคนไม่ดีได้ แยกคนตั้งใจทำงานกับคนไม่ตั้งใจทำงานได้ มีความแม่นยำตรงสามารถจำแนก ความแตกต่างระหว่างผู้เก่งกับผู้ไม่เก่งได้ มีความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ ไม่ว่าใครจะนำแบบทดสอบนี้ ไปใช้ก็ได้คะแนนใกล้เคียงกัน

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2548, น. 38) กล่าวว่า การนำแผนไปใช้ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ 1) กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและควบคุมงาน 2) ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ 3) จัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ 4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสาน กับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน 5) นิเทศงาน ช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติงาน 6) การควบคุมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน

Castetter (1981, p. 237) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและผลของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจ หรือดำเนินการแก้ไขปรับปรุง จัดวางบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการประเมินบุคลากรเราจะประเมินในสามด้าน คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานความสามารถในการปฏิบัติงานและการประเมินการอุทิศตนให้กับการทำงานมากน้อยอย่างไร การประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้ทราบผลงานของตนเอง เพื่อเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้นแก้ไขส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและเป็นเครื่องมือของการบริหารงานเพื่อเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือน รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ

2.4.19 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการและผู้วิจัย ได้อธิบายถึงขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

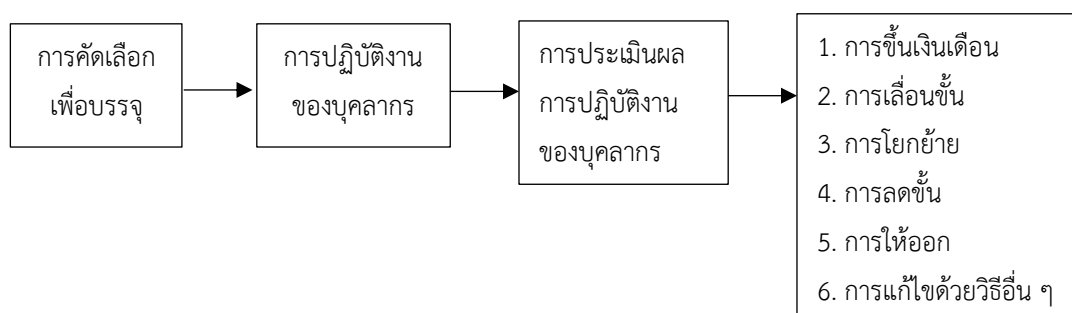
สุนันทา เลานันท์ (2542, น. 281) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 2) การวัดปริมาณที่ปฏิบัติงานได้ 3) การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนด 4) การตีค่าผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

วรนารถ แสงมณี (2543, น. 284-288) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) กำหนดนโยบายขององค์การเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสื่อให้บุคลากรทราบ 4) กำหนดรูปแบบและมิติของลักษณะงาน 5) กำหนดตัวผู้ประเมิน และฝึกอบรมผู้ประเมิน 6) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 7) อภิปรายผล การประเมินร่วมกับบุคลากร 8) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

นอกจากนั้น การประเมินจะต้องพิจารณาส่วนประกอบอื่น ๆ อีก ดังต่อไปนี้ 1) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน 2) ความรับผิดชอบและความเอาใจใส่ในหน้าที่การงาน 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) การปฏิบัติตามคำสั่ง และคำแนะนำ 5) การปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน 6) ความสามารถในการเรียนรู้งาน และไหวพริบการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 7) การปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณของงาน



ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 252-254) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องครอบคลุม 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของงาน ปริมาณงานที่ทำได้และความดีของบุคลากร ที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ขณะทำงานดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Castetter (1981, pp. 237-238) ได้จำแนกกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการบริหาร บุคลากร คือ ใช้ประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งเข้าปฏิบัติเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพของ การปฏิบัติงาน สวัสดิการ การพิจารณาความดี ความชอบ พิจารณาผู้ปฏิบัติงานย่อหย่อนสมรรถภาพ และไม่ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นให้พ้นจากตำแหน่ง 2) กำหนดแบบและกำหนดลักษณะของงาน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการ สร้างแบบประเมินผลขึ้นและกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมินแบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบ เช่น การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไปการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การกาเครื่องหมายตามรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การเขียนรายการ และการประเมินผล เป็นกลุ่ม 3) การกำหนดตัวผู้ประเมิน และฝึกอบรมผู้ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมิน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หรือทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคการประเมินผล ตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ 4) กำหนดวิธีการประเมินผลงาน ได้แก่ การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมิน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 5) การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เมื่อบุคลากร ได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้วจะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบ ประเมินเป็นคน ๆ ไป จะต้องวิเคราะห์ผลงานเมื่อได้ผลการประเมินแล้วจะต้องลงทะเบียน

เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานนั้น ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงาน หรือจากสถาบัน

Castetter and Young (2000, p. 196) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยเสนอเป็นข้อพิจารณาในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของการประเมิน หลักการประเมินรูปแบบการประเมินเกณฑ์ การวัดผล การจัดทำข้อมูล ผลลัพธ์ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุปว่า ในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ควรได้มีการกำหนดองค์ประกอบ 7 ประการ ต่อไปนี้ให้ชัดเจน คือ วัตถุประสงค์ของการประเมิน หลักการประเมิน รูปแบบการประเมิน เกณฑ์ การวัดผล การจัดกระทำข้อมูล ผลลัพธ์

2.4.20 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บุญใจ ศรีสฤติยน์รากร (2536, น. 75-76) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาบุคลากร ใน สถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ 1) การจัดกิจกรรม และโครงการการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ จัดปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ปรับตัวและเตรียมพร้อม ในการปฏิบัติงาน จัดสัมมนา ฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานนอก สถานที่ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ และจัดโครงการสนับสนุน และส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิและความรู้ในขณะเดียวกัน ก็จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย 2) สร้างบรรยากาศในสถาบันอุดมศึกษา ให้มีลักษณะของบรรยากาศที่ดีและสิ่งเอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงาน และ 3) การจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร หรือหน่วยงานเฉพาะกิจที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2543, น. 281-285) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีการสำรวจความต้องการ โดยวิธีการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อถามปัญหาและความต้องการ ในการปฏิบัติงาน การจัดประชุมสัมมนาให้ได้แสดงความคิดเห็นรวบรวมความคิดเห็น รวมทั้งปัญหาไว้ด้วยกัน พิจารณาจากการแสดงออกของบุคลากรในการเขียน การพูด หรือในวงสนทนา ว่ามีแนวโน้ม ประการใดและตั้งคณะกรรมการ ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรเพื่อพิจารณาความต้องการโดยส่วนรวม เมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการแล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาเพื่อดำเนินการ ด้านการพัฒนา ต่อไป

แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป อาศัยหลักการศึกษาและการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรเป็นแนวทาง ดังนี้ 1) การศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ 2) การรับการฝึกอบรม ในเรื่องต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ การบริหาร และเรื่องอื่นที่เป็นประโยชน์ 3) การร่วมประชุม ปฏิบัติการ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา 4) การฝึกปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น วิจัย หรือ การให้บริการทางด้านวิชาการแก่สังคม 5) การศึกษาปฏิบัติด้วยตนเอง 6) การผลัดเปลี่ยนตำแหน่ง ในสถาบันอุดมศึกษา 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 8) การช่วยกิจกรรมทั้งด้านวิชาการ และสังคมทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย 9) กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การพัฒนาตนเองทั้งร่างกาย และจิตใจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีแนวทางที่หลากหลายในการที่จะพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรว่ามีความต้องการในด้านใด โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นก่อนเป็นอันดับแรกแล้วนำมาพิจารณาถึงความสำคัญก่อนหลังและให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบัน โดยให้ทำกิจกรรมแบบระยะสั้นหรือระยะยาว เพื่อเป็นการให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถเพิ่มพูนความรู้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน เป็นต้น และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนโดยมีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาตนเองการพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกคน เป็นการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเอง โดยพยายามปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมในสังคมได้อย่างมีความสุข การทำงาน ก็มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต้องศึกษาหาความรู้ให้แก่ตนเองและเป็นการเสริมทักษะ เพิ่มความรู้ ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น ดังนี้

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2540, น. 111) กล่าวว่า บุคลากรควรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ดังนั้นทุกฝ่ายต้องมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดีและจะต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจ แสงสว่าง (2541, น. 23) กล่าวว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้นในการคัดเลือกบุคลากร ควรจะได้รับการพัฒนาตนเองโดยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการจัดการฝึกอบรมด้านทักษะของบุคลากร ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จัดระบบการทำงานแบบร่วมกันเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์การได้ โดยเน้นการทำงานที่มีคุณภาพและทำงานร่วมกัน

สงบ ลักษณะ (2543, น. 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไม่มีใครไปพัฒนาผู้อื่นแทนได้บุคคลจะพัฒนาตนเองได้ผลถ้าใช้กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) โดยมีขั้นตอนง่าย ๆ คือ กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและให้บุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าอยากจะทำปรับเปลี่ยนและเห็นคุณค่าของการปรับเปลี่ยน

สุพัตรา สุภาพ (2545, น. 8-11) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การทำให้ดีขึ้น การพัฒนาจึงต้องมีทุกระดับโดยเฉพาะการพัฒนาตนเองเป็นการหันหลังกลับมาดูตนเองอย่างมีสติ ว่าอันที่จริงเราเป็นคนแบบไหนกันแน่ มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหนที่จะแก้ไขหรือเสริมให้ดีขึ้น โดยไม่เข้าข้างตนเองอยู่เรื่อย จะทำอะไรตอนนี้ก็ถึงคนอื่นว่าเขาคิดหรือมองเราอย่างไร การทำงานต้องพยายามพัฒนาตนเองให้เข้า

กับคนอื่นให้ได้เป็นการพัฒนาในเรื่อง รู้คิด รู้ชั่วดี รู้รอบ รอบรู้ มีสติปัญญา แยกดีออกจากชั่วได้ ไม่ใช่ไม่รู้ชั่วก็จะทำ

สมิต อาชวกุล (2546, น. 36) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองจะช่วยให้สามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขความเจริญ ทั้งการประกอบอาชีพการงานและชีวิตส่วนตัวของคุณ การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนรวมของคุณให้เหมาะสมกับสภาพสังคม การดำรงชีวิต และการทำงานในการพัฒนางานที่จะให้ได้ผลขึ้นอยู่กับบุคคลผู้นั้น จะมีความตั้งใจ จริงที่จะพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมและประกอบอาชีพการงานอย่างมีความสุข ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “ตนแลเป็นที่พึงแห่งตน” ซึ่งจะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติประสบผลสำเร็จในการทำงานและเป็นส่วนที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของคุณได้อย่างดี

กัมพล นรพัลลภ (2548, น. 95) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเองว่า เป็นการปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพความเป็นอยู่ในสังคมได้ดีและมีสุข โดยพยายามปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมและเป็นการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เพื่อลดความเครียดหรือแก้ปัญหาโดยเฉพาะในการปฏิบัติหน้าที่ที่งานบุคคลจะต้องปรับปรุงตนเอง เพื่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อให้ทำงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น การพัฒนาตนเอง ต้องรู้เขารู้เรา ต้องรู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ มีความแตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกัน คือ อยากได้รับการยกย่อง อยากสบาย อยากได้รับการเอาใจ อยากรัก อยากถูกรัก อิจฉาริษยา และอยากได้ดี คนเราจะมี ความแตกต่างกันทางสติปัญญา เพศ อายุ และจริยธรรม การพัฒนาตนเอง จึงเป็นกระบวนการเสริมสร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อความเป็นตัวตนที่ดีขึ้น มีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการเสริมสร้างพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อความเป็นตนเองที่ดีขึ้นทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเอง โดยพยายามปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในสังคมได้อย่างมีความสุข การทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ต้องศึกษาหาความรู้ให้แก่ตนเองและเป็นการเสริมทักษะ เพิ่มความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เป็นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนรวมของคุณให้เหมาะสมกับสภาพสังคม การดำรงชีวิต และการทำงานในการพัฒนางานที่จะให้ได้ผลขึ้นอยู่กับบุคคลผู้นั้น จะมีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมและประกอบอาชีพการงานอย่างมีความสุข ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน” ซึ่งจะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติประสบผลสำเร็จในการทำงานและเป็นส่วนที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของคุณได้อย่างดี

2. ด้านการฝึกอบรมและดูงาน Harbison and Myer (1964, p. 52) ให้ความหมาย การฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Ski) และความสามารถ (Capacity) ของบุคลากรทั้งหมดในสังคม

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคนอื่น ๆ (2543, น. 15) การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงานและการสอนงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมากจากที่กล่าวมาข้างต้นในการฝึกอบรม นับเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถต่อบุคลากรแล้วส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีความก้าวหน้าเพิ่มผลผลิตที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรการอบรมที่ดี ต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและนำไปประยุกต์ใช้งานที่ปฏิบัติด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 137-139) กล่าวว่า การอบรมและการพัฒนามีความสำคัญ ยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้นนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อม หรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้คนทำงาน ตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงาน ให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารค้นหาว่าบุคลากรตามไม่ทันในเรื่องใดบ้าง และจะต้องจัดเตรียมการอบรมให้ทันตามเหตุการณ์ การอบรม อาจแบ่งออกได้ง่าย ๆ ดังนี้ การอบรม พนักงานธรรมดา การอบรมผู้ควบคุมงาน และการอบรม ผู้บริหารในระดับสูง ผู้บริหารต้องค้นหาความต้องการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมตามทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ตลอดเวลานั้น ผู้บริหารจะต้องหมั่นติดตามดูถึงความจำเป็นและต้องการ ฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความต้องการอบรมและพัฒนาเรื่องอะไรเพราะสถานการณ์บางอย่าง จะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและการฝึกอบรมมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือ การอบรมในงาน (On the Job Training) การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันการเข้าร่วมสัมมนา กับภายนอก การอบรมช่างฝีมือการอบรมในห้องบรรยาย การเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก การจัดทำ แผนการศึกษาออกหน้าที่งานการศึกษาด้วยตนเอง โดยสื่อการสอนชนิดต่าง ๆ การศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องช่วยสอน

3. ด้านการศึกษาต่อ การศึกษาต่อเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญวิธีหนึ่งในด้าน การได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา หลังจากทีบุคลากรได้ศึกษาต่อกลับมาแล้วและหน่วยงานจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านั้น ได้ปฏิบัติงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา การศึกษาต่อเป็นการส่งบุคลากรไปพัฒนาภายนอกหน่วยงานเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน จริง ๆ

กิติมา ปรีดีติลล (2532, น. 122-124) กล่าวถึง การศึกษาต่อว่าเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยขึ้น โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง ที่ผู้บริหารควรพิจารณาสนับสนุน ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความมั่นคง ความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรด้วย

อัจฉรา วัฒนานรงค์ (2539, น. 5) กล่าวถึง การศึกษาต่อว่า เป็นการเพิ่มวุฒิ และความรู้ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่าง ๆ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา นับเป็นความจำเป็นหรือเป็นความต้องการสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศ การที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าหลังไม่ทันกับโลกปัจจุบัน การศึกษาต่อจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ประการหนึ่งเพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพตนเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาต่อเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการพัฒนา งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์มากขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของ การปฏิบัติงานด้วย

4. ด้านกระบวนการบริหาร จัดการเป็นการจัดให้บุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดอยู่เสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กิติมา ปรีดีติลล (2532, น. 143) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร นับตั้งแต่การวางแผน การแบ่งงาน การมอบหมายงาน และการติดตามผลงาน ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การคิด และแก้ปัญหา โดยดำเนินการในทุกกระบวนการบริหาร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญร่วมกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ได้สำเร็จ

อำนาจ แสงสว่าง (2541, น. 23) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มจากการใช้ วิธีการต่าง ๆ ในการคัดเลือกบุคลากร พัฒนาทักษะบุคลากรและจัดระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิด พฤติกรรมที่พึงปรารถนาจัดระบบการทำงานแบบรวมตัวกัน ทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรม ที่เข้มแข็งขององค์กรได้ดีที่สุดเป็นการเน้นคุณภาพการบริหารงานบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจของผู้บริหาร ทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้มีปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการทุก ๆ ด้าน ทั้งการพัฒนาทีมงาน การทำงานร่วมกัน ได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้

ความสามารถหรือแสดงศักยภาพของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 และธรรมาภิบาล มีความหนักแน่น ยึดหลักความถูกต้องและมีเหตุมีผล

5. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานจัดให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน แนะนำชี้แจงการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายให้ไปค้นคว้า หรือมอบหมายให้ไปร่วมประชุมสัมมนาเป็นวิทยากรเขียนบทความหรือเอกสารหมุนเวียนหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

จุฑา มนัสไพบุลย์ (2537, น. 195) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้มีกำลังใจ รักงานรักความก้าวหน้า และมีความคิดที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการมากที่สุด หรือมีผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

โกศล สายแก้วลาด (2540, น. 37) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากรได้รับประสบการณ์และรอบรู้งานเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยพัฒนาหน่วยงานที่ยังด้อยคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิมเป็นกระบวนการส่งเสริมความก้าวหน้าและเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงานประสบผลสำเร็จในอาชีพและเป็นการส่งเสริมกำลังใจอย่างหนึ่งอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและให้ความร่วมมือกับองค์กรด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพของงาน โดยใช้คนให้เหมาะกับงานและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาส แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

อุทุมพร จามรมาน (2544, น. 7-24) กล่าวว่า การประเมิน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานย่อย ๆ ตั้งแต่ภาควิชา คณะ สำนัก ฝ่าย และระบบกลไก ประสิทธิภาพของการดำเนินงานทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพตามหลักเกณฑ์มาตรฐานขององค์กร ซึ่งเป็นการประเมินทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 315) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด



สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2555, น. 57-55) กล่าวว่า เป็นผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตัววัดและตัวบ่งชี้ระดับองค์กรหรือผู้นำระดับสูง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมิน เพื่อให้องค์กรทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา

Ground (1976, p. 6) ให้ความหมายการประเมินว่าเป็นกระบวนการอย่างมีระบบในการอธิบายสิ่งของนั้น โดยการเปรียบเทียบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น ๆ โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อหาผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพต่อองค์กรและเป็นตัวบ่งชี้ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อจะได้หาแนวทางในการพัฒนาต่อไปและการประเมินเป็นกระบวนการอย่างมีระบบในการรวบรวมและเตรียมข้อมูลเพื่ออธิบายสิ่งของหรือการกระทำที่ต้องการจะวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้และตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือการกระทำที่ต้องการวัดตามผลการเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่เพียงใด

2.5 หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ในการศึกษาหลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบจะขอกกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญได้แก่ ความหมายและประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะของรูปแบบที่ดี การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบ การออกแบบการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ ซึ่งจะกล่าวเป็นลำดับไป (มนัส สุวรรณ, 2548)

2.5.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ

นิคม ทาแดง (2536, น. 12) จำแนกชนิดของรูปแบบ ได้ดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดกฎเกณฑ์เป็นรูปแบบที่มีระเบียบใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา
2. รูปแบบที่ใช้พรรณนาเป็นรูปแบบที่ใช้บรรยายสิ่งที่เป็นอยู่ว่ามีลักษณะเช่นไร
3. รูปแบบที่มีตัวตนเป็นรูปแบบที่มีตัวตนสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบที่ไม่มีตัวตนเป็นรูปแบบที่ต้องจินตนาการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น. 965) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา ขัมมณี (2550, น. 220) ซึ่งกล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ

เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย สอดคล้องกับแนวความคิดของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545, น. 39) ที่กล่าวไว้ว่า รูปแบบหมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริง เป็นการทำให้ความสลับซับซ้อน สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกันโดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบการแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ นอกจากนั้นวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, น. 10) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

Smith, et al. (1980, p. 461) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออก ได้ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่
 - 1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง
 - 1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่
 - 2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model)
 - 2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model)

Keeves (1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา โดยการพูดและเขียน
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางรูปคณิตศาสตร์
4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น
5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์/ปัญหา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการนำเสนอว่าจะนำเสนออย่างไร จึงจะสะท้อนถึงความคิดได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของผู้นำเสนอ โดยจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของสิ่งนำเสนอด้วย

2.5.2 องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะของรูปแบบที่ดี และการทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบในการสร้างรูปแบบ

นิคม ทาแดง (2536, น. 131-132) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบอาจประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนประกอบ เป็นส่วนหนึ่งของระบบซึ่งถูกกำหนดขึ้นจากการกระทำต่าง ๆ เพื่อแสดงผลลัพธ์ของระบบ
2. ตัวแปร เป็นคุณสมบัติที่กำหนดขึ้นของระบบภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจจำแนกได้หลายชนิด
3. พารามิเตอร์ เป็นคุณสมบัติของระบบ
4. ฟังก์ชันความสัมพันธ์ เป็นฟังก์ชันที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และตัวแปรต่าง ๆ ในระบบ ซึ่งจะบอกถึงพฤติกรรมของระบบนั้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, น. 92-93) กล่าวว่าไว้ว่า การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ที่ตามมา ซึ่งสามารถรวบรวมได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

Keeves (1988, p. 560) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรมีลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวในทางพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถรวบรวมได้โดยการสังเกตซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า ในการสร้างและพัฒนาารูปแบบที่ดีจะต้องได้มาจากแนวคิดของทฤษฎีที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจน ซึ่งรูปแบบที่ดีจะต้องผ่านการทดสอบหรือตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริงเนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ คือ การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ต่อไปหรือไม่ โดยมีผู้กล่าวถึงวิธีการในการทดสอบรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบด้วยการประเมิน ม (Madaus, Scriben and Stufflebeam, 1983, pp. 399-402) ได้เสนอการนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบ ไว้ดังต่อไปนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินการเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามกรอบต้องการแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง (Eisner, 1976, pp. 192-193) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2.2 การประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจวัดด้วยเครื่องมือใด ๆ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

2.3 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินจะต้องเชื่อถือว่ามีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเที่ยงตรงและมีเหตุผลที่ดี

2.4 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องยอมรับในความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตรงตามการนำเสนอ

กล่าวโดยสรุปว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมาก่อนที่จะนำไปใช้จริงควรได้รับการประเมิน ทดสอบความเหมาะสมโดยการใช้การประเมินในลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งการทดสอบโดย ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมินเพื่อเป็นการรับรองคุณภาพของรูปแบบก่อนนำไปใช้จริง

2.5.3 การออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ

กาญจนา วัธนสุนทร (2550, น. 3-4-3-11) ได้กล่าวว่า การออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบในการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลนั้น พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดล การออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลเป็นการจัดทำแผนหรือการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งในทางทฤษฎีและจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ในอดีตหรือเป็นการวางแผนวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ในเชิงเหตุและผล จากทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานที่มีผู้ศึกษาไว้ในอดีต เพื่อจัดระบบโครงสร้างรูปแบบหรือกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาโดยสามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าระบบโครงสร้าง รูปแบบ หรือกระบวนการที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากบริบทของสังคมที่เป็นอยู่หรือไม่

2. ต้องมีขั้นตอนในการตรวจสอบความถูกต้อง (validate) ของโมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์หรือวิธีการอื่นใดที่เหมาะสมกับโมเดลที่พัฒนาขึ้น

3. กระบวนการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบในการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลมีกระบวนการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 กำหนดชื่อเรื่องงานวิจัย

3.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

3.3 ศึกษางานวิจัยหรือสภาพปัจจุบันของสิ่งที่ได้ศึกษา

3.4 ตั้งสมมุติฐานการวิจัย

3.5 กำหนดวิธีตรวจสอบความเชื่อถือได้หรือความกลมกลืนของโมเดลซึ่งอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี ดังต่อไปนี้

3.5.1 การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

3.5.2 ทดลองนำโมเดลไปใช้

3.5.3 การทดลองด้วยข้อมูลที่จำลองขึ้น

3.5.4 การทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติจากแบบแผนการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้

3.5.5 การกำหนดกรอบกลุ่มประชากรตัวอย่าง

3.5.6 ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำตารางหุ่น (Dummy Table)

3.5.1 ปรับปรุงและนำเสนอโมเดลที่ปรับปรุงแล้ว

กล่าวโดยสรุปว่า การออกแบบการวิจัย การวิจัยรูปแบบในลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เป็นการวางแผนการวิจัยเพื่อศึกษาขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ในเชิงของความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลเพื่อจัดระบบโครงสร้างของรูปแบบที่ศึกษาให้เป็นระบบที่เชื่อถือได้

2.6 บริบททั่วไป

สถาบันราชภัฏ ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวประกอบกับพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 ได้กำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู จึงต้องตระหนักและดำเนินการภารกิจตามหลักสูตรบูรณาการ ดังนี้ (พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ, 2538)

1. การบูรณาการในเรื่องความรู้ สถาบันราชภัฏต้องมีความรู้ทั้งในระดับสากลและความรู้ในระดับท้องถิ่นและจะต้องประยุกต์เอาความรู้ในระดับสากลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมในระดับท้องถิ่นให้ได้ซึ่งการจะเป็นลักษณะเช่นนี้ได้หมายถึงจะต้องศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในระดับสากลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ขณะเดียวกันก็ต้องศึกษาความรู้ หรือสภาพการณ์ที่เกิดในท้องถิ่นอย่างเข้าใจอย่างแท้จริงและที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ต้องปรับประยุกต์เอาความรู้ระดับสากลนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับท้องถิ่นให้ได้ เช่น ถ้าสถาบันเปิดโปรแกรมด้านเทคโนโลยีด้านการเกษตร อาจารย์ผู้สอน และนักศึกษาที่เรียนก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคทางการเกษตรหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะนำมาใช้ทางการเกษตรเป็นอย่างดี ขณะเดียวกันก็ต้องมีข้อมูลท้องถิ่น เช่น สภาพดิน อากาศ น้ำ ปัญหาอุปสรรคของท้องถิ่นทางด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องเมื่อมีความรู้และทราบสภาพของท้องถิ่นแล้วที่สำคัญจะต้องนำความรู้ที่เรียนมานี้ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้งในด้านการแก้ปัญหาที่มีอยู่ การพัฒนาสถานะด้านการเกษตรให้ก้าวหน้า อันจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสามารถจะประกอบอาชีพการเกษตร บริหารจัดการสถานะแวดล้อมด้านการเกษตรได้ดีขึ้น คนในท้องถิ่นได้มองเห็นผลสำเร็จเกิดความคิด ทศนคติที่ดี สนใจเข้าเรียนมากขึ้น เป็นต้น ถ้าสถาบันเปิดโปรแกรมด้านการท่องเที่ยวก็หมายความว่า คณาจารย์ผู้สอนและนักศึกษาผู้เรียนได้เรียนรู้หลักทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการด้านการท่องเที่ยว การสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวระดับสากล ขณะเดียวกันก็เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องแหล่งท่องเที่ยวของท้องถิ่น เครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งสนับสนุนการท่องเที่ยวในท้องถิ่น เช่น สถานที่พักในจุดท่องเที่ยวต่าง ๆ ยานพาหนะ การเดินทางแหล่งอาหารของที่ระลึก

และสามารถนำหลักความรู้สากลเชื่อมโยงกับท้องถิ่นได้ ทำให้ผู้มาท่องเที่ยวในเขตบริการของสถาบันราชภัฏนึกถึงสถาบันราชภัฏเป็นสิ่งแรก เพราะมีข้อมูลความรู้และการบริการที่มีเครือข่ายและสนองความต้องการได้เบ็ดเสร็จ เป็นต้น ถ้าเปิดโปรแกรมด้านการศึกษา ก็หมายความว่า ได้เรียนแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูในสิ่งใหม่ ๆ ที่ค้นพบ ขณะเดียวกันก็ต้องออกสำรวจและสัมผัสสภาพข้อเท็จจริงของโรงเรียนในเขตบริการสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แล้วนำ 2 ส่วนมาเชื่อมโยงเพื่อแก้ปัญหาการศึกษาที่ดำรงอยู่ในท้องถิ่นที่เป็นเขตบริการให้ได้ เป็นต้น

2. การบูรณาการในเรื่องภารกิจเข้าด้วยกัน ตั้งแต่การวิจัย การสอน การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพราะภารกิจเหล่านี้มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เช่น ผลงานที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยในท้องถิ่นก็นำมาใช้ในการเรียนการสอนให้กับนักศึกษา ขณะเดียวกันก็นำมาเผยแพร่ให้กับประชาชนคนทั่วไปได้ด้วยและสิ่งที่เราศึกษาค้นคว้าควรเป็นเรื่องใกล้ตัวให้กับประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมได้ เช่น โปรแกรมด้านเทคโนโลยีการเกษตร ศึกษาวิเคราะห์ดินก็ใช้สภาพท้องถิ่นมาวิเคราะห์และสามารถบอกได้ว่าดินตำบลไหน เขตไหน สภาพเป็นอย่างไร ความรู้ ความคิดเห็นเหล่านี้ก็ใช้ในการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาด้วย นักศึกษาได้เรียนรู้ก็มีความรู้ที่แท้จริงเมื่อจบออกไปก็นำไปใช้ได้ผล ขณะเดียวกันยังเผยแพร่ให้กับประชาชนทั่วไปอันเป็นการบริการทางวิชาการให้กับสังคมอีกด้วย

3. การบูรณาการในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การระดมสรรพกำลังทั้งนักคิด นักปฏิบัติที่มาจากหลากหลายและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่มารวมกันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจในทุกด้านของสถาบัน ตลอดจนการประสานเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กรในท้องถิ่นเพื่อการเชื่อมโยงให้เกิดความสัมพันธ์ การสนับสนุนการเข้ามามีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้านต่อการปฏิบัติภารกิจของสถาบันและการจัดทำให้สถาบันเป็นศูนย์กลางในด้านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการให้กับสังคมและการพัฒนาทางวัฒนธรรมด้วย

4. การผลิตและการพัฒนาวิชาชีพครู สถาบันราชภัฏจำเป็นต้องเป็นสถาบันหลักที่ดูแลการฝึกหัดครูทั้งระบบ โดยประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกหัดครูทุกระดับและองค์กรในท้องถิ่น สถาบันจะต้องดูแลกระบวนการผลิตให้เกิดคุณภาพอย่างเข้มข้น ประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อการใช้และการพัฒนา โดยเฉพาะหน่วยงานหลักในท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ใช้ครูส่วนใหญ่ อันได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โดยการเชื่อมโยงประสานให้ครูทุกระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่เก่ง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตขณะเดียวกันคณาจารย์ และนักศึกษาต้องมีโอกาสได้ลงสัมผัสกับพื้นที่ สภาพข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อที่จะได้ประยุกต์เอาทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ เพราะเมื่อจบแล้วสภาพการที่พบจะไม่หนีไปจากข้อเท็จจริงเหล่านี้ ภารกิจ

ในเรื่องของการอบรม และพัฒนาครูประจำการจะต้องเป็นภารกิจสำคัญที่สถาบันราชภัฏดำเนินการควบคู่ไปกับการผลิตด้วย

2.6.1 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในต่างประเทศ

2.6.1.1 วิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา พบว่า วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันที่เปิดโอกาสกว้าง (Open Door) ให้ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อและชุมชนส่วนรวม การรับเข้าเรียนง่าย มีความหลากหลายของรายวิชาเน้นดำเนินการเรียนการสอนมากกว่าการวิจัย บริการให้กับผู้เรียนหลายกลุ่ม หลายประเภท เน้นการเรียน 2 ปี โดยแต่เดิมจะเน้นด้านสาขาการอาชีวศึกษาและด้านเทคนิคเป็นหลักสูตรที่เตรียมสำหรับการเรียนขั้นสูงต่อไป หรือเป็นการศึกษาเพิ่มเติมการศึกษาที่เป็นวิชาการ หรือประสบการณ์ (Dusen, 1997) วิทยาลัยชุมชนจะมุ่งการตอบสนองความต้องการชุมชนมีกิจกรรมที่เน้นชุมชนเป็นฐาน และร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของชุมชนวิทยาลัยชุมชนมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองผู้เรียนที่หลากหลายด้านการเงินนั้น วิทยาลัยชุมชนได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ เงินภาษีจากชุมชน รวมทั้งค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา จึงมีบทบาทเน้นการศึกษาที่มีความเข้าใจผู้เรียนที่มีภารกิจอื่นด้วยจากลักษณะของผู้เรียนจึงกำหนดให้การจัดการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับตารางเวลาของผู้ปกครองและคนทำงาน นอกจากนี้วิทยาลัยชุมชนยังได้จัดเตรียมความรู้พื้นฐานในการไปศึกษาต่อในระดับปริญญาอีกด้วยสถาบันที่ได้เลือกในการศึกษากลุ่มนี้ ได้แก่ Miami Dade Community College, Austin Community College, Monroe Community College, Valencia Community College, Bellevue Community College วิทยาลัยชุมชน Austin ได้รวมไว้ในกลุ่มนี้เพราะเป็นเครือข่ายของ Virtual College of Texas ซึ่งเป็นกลุ่มความร่วมมือของวิทยาลัยชุมชน 50 สถาบันใน Texas ได้บริการ การเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ On-Line ส่วนอีก 4 สถาบันคัดเลือกไว้เพราะเป็นสมาชิกของสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชน (League for Innovation in community College) Miami-Dade Community College เป็น Learning Project Champion, Valencia เป็นสมาชิกของ Vanguard Learning College Project ซึ่งก่อตั้งโดยสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชน และได้นำวิธีการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมจากวิทยาลัยชุมชนที่ได้คิดสรรแล้ว 12 แห่ง เพื่อสร้างเป็นศูนย์การเรียน Champion College เป็นสถาบันที่เป็นสากลซึ่งมีการปฏิบัติตามหลักการของ Learning College ที่กำหนดโดยสมาพันธ์ และได้ทุ่มเทให้เป็นการส่งเสริมบทบาทของวิทยาลัยชุมชนทั่วโลก

2.6.1.2 วิทยาลัยชุมชนในสหราชอาณาจักร วิทยาลัยชุมชน (Community College) ในสหราชอาณาจักร การขยายโอกาสทางการศึกษาได้รับความนิยมมาก ซึ่งที่ใช้ในระดับอุดมศึกษามักใช้คำว่า “Further Education” ซึ่งถือเป็นการให้บริการการศึกษาตลอดชีวิตลักษณะผู้เรียนครอบคลุมทุกกลุ่ม เช่น ผู้ที่ออกจากโรงเรียนกลางคัน และสนใจกลับมาเรียนเมื่ออายุมากขึ้น ผู้ใหญ่ที่สนใจ

อยากเรียนต่อ คนทำงาน เจ้าของกิจการ หรือนักธุรกิจที่ทำธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ต้องการส่งคนมาฝึกอบรม เพิ่มความรู้ หรือใครก็ได้ที่สนใจเรียน On-Line ผ่าน Internet

2.6.1.3 มหาวิทยาลัยชุมชนในประเทศไต้หวัน (Community Universities) มหาวิทยาลัยชุมชนในประเทศไต้หวัน ศึกษาโดย ชิง จุง โฮ ซึ่งกล่าวว่า การจัดการศึกษามหาวิทยาลัยชุมชนในไต้หวัน ไม่เหมือนกับการจัดการศึกษาในอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย นับว่าเป็นนวัตกรรมทางสังคม ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการศึกษาในระบบเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของสังคม เป็นการศึกษาอกระบบที่มุ่งเน้นให้การศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ภายใต้การดูแลของรัฐบาลท้องถิ่น ส่วนที่ทำหายในการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยชุมชนในประเทศไต้หวัน คือ

- 1) รัฐบาลกลางให้การยอมรับและความเชื่อถือ
- 2) ไม่สามารถให้ประกาศนียบัตรหรือใบปริญญาได้
- 3) การสนับสนุนเงินทุนเป็นเรื่องของท้องถิ่น ดังนั้นหากท้องถิ่นใดมีความยากจน ก็จะได้รับ การสนับสนุนที่ไม่เพียงพอ
- 4) การดำเนินการเบ็ดเสร็จในท้องถิ่นไม่สามารถถ่ายโอนการเรียนระหว่างสถาบันได้
- 5) ขาดแคลนปัจจัยขั้นพื้นฐาน เช่น อาคารสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก อาศัยโรงเรียนประถม-มัธยม ในท้องถิ่นเป็นสถานที่ดำเนินการ
- 6) มีความขาดแคลนครู และคุณวุฒิครูอาจารย์ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 7) หลักสูตรยังไม่ได้มาตรฐาน

2.6.2 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในประเทศไทย

ในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นจำเป็นต้องมีความรู้และปัญญา ตลอดจนมีคนที่มีความรู้ และใช้ความรู้ได้อันเป็นผลที่ได้มาจากอุดมศึกษา ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งถือกำเนิดขึ้นโดยมีปรัชญาหรือเป้าหมาย เพื่อท้องถิ่น สถาบันเหล่านี้จึงมีพันธกิจในการสนองความจำเป็นของท้องถิ่น

จรัส สุวรรณเวลา (2551, น. 207-211) ได้บรรยายในหัวข้อ “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น” ในการประชุมวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2545 สรุปบทบาท สถาบันอุดมศึกษา ในพันธกิจนี้มีหลายประการ ได้แก่

1. การเป็นแหล่งข้อมูลหรือแหล่งปัญญาท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาสนองความจำเป็นของท้องถิ่นในการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้วยการสะสมและจัดให้มีข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ และในที่สุดเป็นแหล่งปัญญาของท้องถิ่น หากเมื่อใดท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูล ความรู้ หรือปัญญา ก็สามารถ หรือขอจากสถาบันการศึกษาได้

2. การสร้างสมความรู้ในการที่จะเป็นแหล่งความรู้ สถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ จะต้อง ขวนขวายหาและเก็บรวบรวมความรู้ที่จำเป็นไว้ การวิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความรู้ซึ่งมีทั้ง ความรู้ที่เป็นสากลและความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการวิจัย และจัดให้มีการวิจัยที่มุ่งที่ปัญหาของท้องถิ่นหรือการแก้ปัญหาหรือพัฒนาท้องถิ่นมีผลให้กระบวนการ บริหารจัดการและการวางแผนการวิจัยของสถาบันควรมีทิศทางและลักษณะเพื่อการนั้น ความรู้ยัง ได้มาจากประสบการณ์ ซึ่งมีอยู่มากในท้องถิ่นสถาบันจึงมีความจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับท้องถิ่น ในอันที่จะได้รับเข้าและเปิดโอกาสให้ความรู้จากประสบการณ์ได้เข้าไปเป็นของสถาบันรวมทั้งภูมิปัญญา จากท้องถิ่นที่ได้สะสมกันมานาน

3. การสร้างคน (นักวิชาการและนักวิชาชีพ) การให้การศึกษาเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่ง ของสถาบันอุดมศึกษาบทบาทในท้องถิ่นเป็นการให้โอกาสนักเรียนในท้องถิ่นได้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา แต่เท่านี้ยังไม่พอสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น ควรจะสนองความจำเป็นด้านคนที่ใช้งานในท้องถิ่นด้วย ซึ่งอาจเป็นการจัดการศึกษาในสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ผู้ที่จบการศึกษาจะได้มีงาน ทำด้วยไม่ใช่เป็นคนว่างงาน หรือต้องย้ายถิ่นฐานไปอยู่ที่อื่นการเปิดสาขาวิชาจึงมีขึ้นเนื่องจากการมีผู้สอน หรือนโยบายของสถาบันแต่ควรมีการศึกษาหาความจำเป็นของท้องถิ่นและให้บุคคลในท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการเลือกตัดสินใจ รายละเอียดในหลักสูตรก็อาจต้องปรับให้ตรงกับความเป็นไปตามสภาพในท้องถิ่น การจัดหลักสูตรจึงต้องเปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นไปตามสาขาวิชาการหรือตามประเพณีนิยมกลายเป็น การจัดหลักสูตรโดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ความรู้ ทักษะ และเจตคติของบัณฑิตที่พึงประสงค์ไม่ได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของรายวิชาตามที่สถาบัน หรือผู้สอนอาจกำหนดแต่อาจข้ามสายสาขาวิชา ตามความจำเป็นที่คาดว่าจะเป็นที่ต้องการเมื่อศึกษาสำเร็จออกไปทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนที่มีลักษณะเฉพาะ ของท้องถิ่นและใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่นเป็นจุดเด่นของสถาบันนักศึกษาทุกคนทุกสาขาควรมีความรู้ เกี่ยวกับท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่จึงจะถือได้ว่าเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่น ยิ่งกว่านั้นนักศึกษาควรจะมี ความรู้และความภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตนพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อท้องถิ่น

4. การบริการทางวิชาการ การให้บริการวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับสถาบัน เพื่อท้องถิ่น หากสถาบันอุดมศึกษาใดจะอ้างตนเองว่าเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่น โดยมีแหล่งวิชาการ สถาบันนั้นจะดูขาดไม่ได้เมื่อท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องใช้วิชาการ ในการนี้สถาบันก็ต้องมีความรู้ที่จำเป็นนั้น หรือไปหาความรู้มาสนองแก่ท้องถิ่นได้ ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นของตนจึงมีความสำคัญ เพราะมักจะ ต้องใช้ในการปรับ ความรู้ และเทคโนโลยีให้เหมาะสมสำหรับใช้ในท้องถิ่นนั้น ๆ ความเข้าใจเรื่อง ความจำเป็นของท้องถิ่นและมีเจตนาธรรมที่จะตอบสนองเป็นปัจจัยที่จำเป็นเพื่อจัดบริการทางวิชาการ ให้เป็นไปเพื่อท้องถิ่น การวางแผน และดำเนินการให้บริการทางวิชาการของสถาบันจึงมีความสำคัญ ต้องดำเนินการทั้งในเชิงรับเพื่อสนองการร้องขอ และในเชิงรุกเพื่อให้เกิดประโยชน์กับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

การให้บริการทางวิชาการอาจดำเนินการโดยสถาบันเกิดรายได้ตามสมควรแต่สถาบันต้องไม่ลืมหรือละเลย ผู้ด้อยโอกาสที่สถาบันน่าจะมีส่วนช่วยเหลือได้

5. การชั้นนำ และเตือนสติสังคมในท้องถิ่น แหล่งวิชาการที่มีบทบาทในการใช้ความรู้ และวิสัยทัศน์สร้างความสามารถในการพิจารณาสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีวิจารณ์ญาณที่ดีหากมีสิ่งสมควรชั้นนำและเตือนสติสังคมก็ควรได้ทำหน้าที่ ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจของชุมชนในท้องถิ่น ตลอดจนจนมีความเป็นกลางและไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้น ๆ โดยต้องยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง รวมทั้งไม่เป็นเครื่องมือของผู้อื่นบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการทำหน้าที่เพื่อท้องถิ่น ดังได้กล่าวมานี้มีมากและหลากหลายแต่ละสถาบันอาจพิจารณาเลือกจุดเน้นของตนและอาจกำหนดความจำเป็นก่อนหลังได้ด้วย การวางนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ตลอดจนการสร้างศักยภาพและสมรรถนะเพื่อการนี้เป็นขั้นตอนที่จำเป็นในการทำภารกิจนี้

2.6.3 กระบวนทัศน์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

เนื่องจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทของมหาวิทยาลัยจึงได้เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนองความต้องการของสังคมที่มีความซับซ้อนอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีภารกิจสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้รองรับภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

2.6.3.1 ด้านการวางนโยบายและการบริหาร

นโยบายเป็นเครื่องชี้แนะและกรอบในการวางแผนการบริหารขององค์กรโดยเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่าจะทำอะไรและใช้ปัจจัยชนิดใดบ้างในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร ทั้งยังเป็นเสมือนเข็มทิศและหางเสือที่ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปถูกทิศทาง ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจำเป็นต้องเสริมสร้างแนวนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เช่น กำหนดนโยบายที่ชัดเจนโดยมุ่งบริหารจัดการเพื่อที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น กำหนดนโยบายให้ทุกคณะ ศูนย์ สำนัก จัดทำแผนการบริหาร ทั้ง 4 บทบาทหลัก โดยมุ่งไปสู่การตอบสนองการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นเป็นหลัก กำหนดนโยบายการยกระดับคุณค่าและมูลค่าของท้องถิ่นเป็นหลักและบูรณาการสู่ความเป็นสากลและกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นเป็นวาระแห่งองค์กร

2.6.3.2 ด้านการผลิตบัณฑิต

การผลิตบัณฑิตถือเป็นภารกิจสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย เพราะวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ก็เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพตามศาสตร์ และสาขาวิชาที่จัดขึ้นให้มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด กล่าวคือ การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น ควรปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับปัญหา

และความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ ควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม วิชากิจชุมชนหรือองค์กรของท้องถิ่น ควรมีการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีทัศนคติ ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับท้องถิ่น ควรเน้นพัฒนา ผู้เรียนให้มีจิตสาธารณะ จิตอาสาบริการเพื่อชุมชน สังคม และท้องถิ่น ควรเน้นให้ผู้เรียนตระหนักถึงการรับใช้ท้องถิ่นตามความรู้ความสามารถและโอกาสที่ตัวเองมีอยู่ รวมทั้งการรับนักศึกษาเข้าสู่มหาวิทยาลัย ควรมีการแนะแนวให้นักเรียนในท้องถิ่นเกิดความอยากเรียนในมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เช่น ประสานศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ และทางานรับใช้ท้องถิ่นมาแนะแนวการเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

2.6.3.3 ด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยถือเป็นคลังความรู้ที่สำคัญแห่งหนึ่งและเป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้ระดับสูงของชาติและมีบทบาทสำคัญในด้านการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยทางานวิจัย เพื่อแสวงหาความรู้มาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน และการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลรวมถึงการพัฒนาสังคม และประเทศชาติในอนาคต ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นควรมีแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยโดยการตั้งกรอบการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยเฉพาะหรือกำหนดให้ความต้องการของชุมชนเป็นโจทย์หลักแห่งการวิจัยและจัดสรรงบประมาณที่เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นไว้โดยเฉพาะแยกจากการวิจัยทั่วไป ควรสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการทำวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่น ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยมีการนำผลการวิจัยไปใช้กับท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้นักวิจัยได้ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพรวมทั้งสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้ รวมทั้งพัฒนานักวิจัยให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถในการคิดหัวข้อประเด็นการวิจัยให้สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

2.6.3.4 ด้านการบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนห้างสรรพสินค้าทางปัญญาที่มีคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายทั้งในด้านวิชาการวิชาชีพและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่สามารถให้ชุมชนท้องถิ่นเลือกใช้ประโยชน์ได้ในหลายรูปแบบ เช่น การให้ความรู้กับชุมชนในรูปแบบการฝึกอบรม การสัมมนา การบรรยาย เป็นต้น เรียกว่า เป็นการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นซึ่งการให้บริการวิชาการถือเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นหากสถาบันอุดมศึกษาใดอ้างตนเองว่าเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่น สถาบันนั้นจะดูขาดไม่ได้เมื่อท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้วิชาการต่าง ๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริการวิชาการโดยมีการกำหนดหน่วยงานขึ้นเฉพาะเพื่อทำหน้าที่บริการวิชาการและมีการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นอกพื้นที่โดยการบูรณาการวิชาการกับชุมชนท้องถิ่น ควรมีการแสวงหาแนวร่วมการพัฒนาท้องถิ่นโดยการทำข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาระหว่างมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่น ควรจัดทำ

แผนในการให้บริการวิชาการชุมชนในประเด็นต่าง ๆ เช่น บริการวิชาการในประเด็นเกี่ยวกับเศรษฐกิจ บริการวิชาการในประเด็นเกี่ยวกับสังคม บริการวิชาการในประเด็นเกี่ยวกับการเมืองและการบริการ วิชาการในประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยี เป็นต้น

2.6.3.5 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

นอกจากดำเนินการกิจกรรมในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการพัฒนา และการบริการวิชาการ แก่สังคมแล้วมหาวิทยาลัยยังมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การทำนุบำรุงศิลปะ และ วัฒนธรรม ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรมีการค้นคว้าวิจัยและเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อนำมายกระดับเป็นสินค้าวัฒนธรรมให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ควรมีการอนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างอัตลักษณ์ให้กับตนเอง ของแต่ละชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการสำนึกรักและหวงแหนศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่นนั้น ๆ ควรมีการฟื้นฟูศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยการสร้างแนวร่วมกับชุมชน และการประสานแนวร่วมกับ หน่วยงานภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการเพื่อฟื้นฟูศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่น ควรมีการพัฒนาศิลปะวัฒนธรรม ท้องถิ่นโดยส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการสร้าง เอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้กลายเป็น Branding ควรมีการถ่ายทอดศิลปะวัฒนธรรม ท้องถิ่นโดยการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านศิลปะวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมทั้ง ควรมีการเสริมสร้างภูมิปัญญาชาวบ้านโดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาแบบร่วมสมัยให้กับ ภูมิปัญญาชาวบ้าน เป็นต้น

2.6.3.6 ด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

ในสภาพปัจจุบันทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความเสื่อมโทรมมากขึ้น การอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงมีความสำคัญอย่างหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการเสริมสร้าง และอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นในคงอยู่สืบไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรมีการจัดการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังโดยมีการสำรวจ สิ่งแวดล้อมที่ควรแก่การอนุรักษ์ และประสานองค์การที่เกี่ยวข้องในการขึ้นทะเบียนการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนของชุมชนในการจัดการทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรมีการร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโดยส่งเสริมและสนับสนุน ชุมชนจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับชุมชนและระดับครัวเรือน รวมทั้งส่งเสริมการเตรียม ความพร้อมกับชุมชนแบบมีส่วนร่วมในการรับมือความเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภูมิสังคม และ สิ่งแวดล้อม ควรมีการบำรุงรักษาพลังงานและสิ่งแวดล้อมโดยมีการส่งเสริมการปลูกฝังทัศนคติในการรัก และหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในการบำรุงรักษาพลังงานและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติในชุมชนท้องถิ่นและส่งเสริม การเป็นหุ้นส่วนในการปกป้องรักษาพลังงานและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติในชุมชนท้องถิ่น

2.6.3.7 ด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ในปัจจุบันเทคโนโลยีเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ดังนั้น การปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมถือเป็นบทบาทที่มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม หรือพัฒนานวัตกรรมของท้องถิ่น และถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นควรเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับชุมชนโดยการส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ากับเทคโนโลยีและนวัตกรรมของชุมชนท้องถิ่น ควรมีการพัฒนาของท้องถิ่นโดยการส่งเสริมและสนับสนุนการยกระดับนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นให้กลายเป็นสินค้าของชุมชนท้องถิ่น ควรมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนโดยการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน

2.6.3.8 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น

ชุมชนท้องถิ่นจะเข้มแข็งหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของชุมชน เช่น ความสามารถในการพึ่งพาตนเองของชุมชน ความยั่งยืนในภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งความสำเร็จของชุมชนนั้นอาจเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดหน่วยงานเข้ามาหนุนเสริมในหลาย ๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนหรือการร่วมมือกับท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการอบรมให้ความรู้กับชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาพัฒนาชุมชนท้องถิ่นได้ตรงตามสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและท้องถิ่นถือว่ามีสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น กล่าวคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรมีการส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาจัดกิจกรรมการบริการวิชาการ เพื่อให้ความรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแบบพลวัตในภูมิลำเนาตนเอง ควรมีการส่งเสริมความเข้มแข็งให้ผู้นำชุมชน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำท้องถิ่นในมิติต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชุมชนท้องถิ่น ควรมีการปลูกจิตสำนึกประชาธิปไตยในชุมชนโดยการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการปลูกฝังอุดมการณ์แบบประชาธิปไตยให้กับ ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยการสนับสนุนการปลูกฝังทัศนคติความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาท้องถิ่นและประสาน องค์การภาคีเครือข่ายเข้าร่วมสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม



2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศักดิ์ไทย สุรกิบบวร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู โดยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ ได้แก่ ภูมิหลังพฤติกรรมผู้นำและสภาพการณ์ในคณะวิชาเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำแตกต่างกันใช้ตัวอย่างเป็นอธิการบดีรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการหัวหน้าคณะวิชาและอาจารย์ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ คือ สภาพการณ์ในคณะวิชา ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ เฉพาะสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้นและหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบริหารวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

เจิตหล้า สุนทรวิภาต (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาในหัวหน้าประเภทต่าง ๆ เพื่อใช้จัดลักษณะ 5 ประการ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา โดยใช้ตัวทำนาย 13 ตัว ได้แก่ ลักษณะทางชีวสังคมและลักษณะงาน 4 ตัว จัดลักษณะของหัวหน้า 5 ตัว โดยมีพฤติกรรมร่วมมือเป็นตัวแบ่งกลุ่มย่อยตัวอย่างที่ศึกษาเป็นอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่ง จำนวน 99 คน ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งไม่นานกับหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำและอยู่ในตำแหน่งนาน มีประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าทฤษฎีผู้นำของพิตเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชา ในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ 5 ด้าน นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำของพิตเลอร์ ยังเข้ามาายประสิทธิผลของภาควิชา (12.47%) ในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ (1.00%) ส่วนประสิทธิผลของหัวหน้านั้น พบว่า หัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงทฤษฎีผู้นำของพิตเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้มากกว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำที่ตัวแปร 13 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้มากกว่าประสิทธิผลของหัวหน้าในกลุ่มรวม

ชวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำพิตเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของการบริหารวิชาการระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาหาปัจจัยภูมิหลังที่สำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารวิชาการและ

เพื่อหารูปแบบสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร วิชาการของคณบดีโดยใช้เครื่องมือวัด (LPC: Least Preferred Coworker) และ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของคณบดี ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ปัจจัยที่ทำให้การบริหารวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย อำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหารและ 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารสำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด คือ การฝึกอบรมทางด้านการบริหาร และรองลำดับลงมา เป็นประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่ง คณบดีร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูงเมื่อหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

มณฑป ไชยชิต (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดี คณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ศึกษาประสิทธิผลของคณะวิชาศึกษาศาสตร์ และครุศาสตร์และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์กับประสิทธิผลของคณะวิชา ตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ 30 คน อาจารย์ประจำ 540 คน การวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบวิธีการวิจัยแบบ EDFR หาค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้าน ได้แก่ คุณลักษณะทางกายข้อที่สำคัญ คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกาย และจิตใจ ลักษณะทางสังคมข้อที่สำคัญ คือ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคล ข้อที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบ ในหน้าที่และการกระทำของตน 2 พฤติกรรมผู้นำของคณบดี ได้แก่ ด้านโครงการริเริ่มข้อที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการวางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจนและด้านจินตนาการข้อที่สำคัญ คือ ใจกว้างรับฟัง ความคิดเห็นใหม่ ๆ 3) สภาพการณ์ของคณะวิชา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่สำคัญ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชาข้อที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายของงานในคณะวิชาไว้อย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดีข้อที่สำคัญ คือ คณบดีเสนอการให้รางวัล ความดี ความชอบ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศของคณะวิชาส่วนใหญ่ เป็นแบบปรึกรวมกัน ข้อที่สำคัญ คือ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงานส่วนประสิทธิผลของคณะวิชาที่สำคัญ ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของคณะวิชาข้อที่สำคัญ คือ ศิษย์เก่าคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ได้สร้างชื่อเสียงในวิชาชีพครู การบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะวิชา ด้านการผลิตบัณฑิตข้อที่สำคัญ คือ จำนวนนิสิต

นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ด้านการวิจัย ที่สำคัญที่สุด คือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ ด้านการบริการวิชาการข้อที่สำคัญที่สุด ได้แก่ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมแต่ละโครงการมีจำนวนมากและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อที่สำคัญที่สุด ได้แก่ จำนวนนักเรียนนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชา ข้อที่สำคัญ ได้แก่ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาประสิทธิผล การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกและปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถทำนายประสิทธิผล การจัดการศึกษาต่ออย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 40 คน และครู 309 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละสหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ การถดถอย พหุคูณแต่ละขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ปัจจัยด้านครู ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคี ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมด้านการเรียน สังคม และการเรียนพิเศษ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

เดชา พริงลำภู (2541, น. 98-101) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และศึกษาความต้องการในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2 ด้าน คือ ด้านการสอน และการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การพัฒนา คณาจารย์มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด ในด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์ คณาจารย์ ส่วนใหญ่มีความเห็นเห็นว่า ควรเป็นการประชุมปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมา คือ การศึกษาดูงาน การจัดให้มีแหล่งวิทยากร การนำเสนอผลงานทางวิชาการ การประชุมสัมมนา การประชุมอภิปราย และอื่น ๆ เช่น การจัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การจัดกิจกรรมสนับสนุนการวิจัย การศึกษาอบรมระยะสั้น การเผยแพร่ วิชาการแก่ชุมชน กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การจัดเสวนาทางวิชาการ การประเมินผลงานอาจารย์ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบัน ความต้องการในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ พบว่า คณาจารย์มีความต้องการพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอนและในด้านการวิจัยในระดับมากและเมื่อพิจารณา แยกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ทุกกลุ่มสาขาวิชามีความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ ทุกข้อในระดับมาก



ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจแรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสารของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นและเพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่สามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตัวอย่าง เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ 200 ศึกษาแห่งชาติ จำนวน 828 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (กลุ่มผู้บริหารดีเด่นจำนวน 419 คน และไม่ดีเด่น จำนวน 409 คน) โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า การทดสอบโดยรวม พบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และไม่ดีเด่นในตัวแปรตามทั้งหมด 19 ตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับสูง ($p=0.00$)

ภาวนา ชลาภิรมณ์ (2541, น. 11-12) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันราชวมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความต้องการพัฒนาอาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิชาชีพเฉพาะสาขามีความต้องการพัฒนาความรู้ในวิชาที่สอนสูงสุด รองลงมา คือ การเรียนรู้เทคโนโลยีขั้นสูงที่เกี่ยวกับวิชาที่สอน ด้านวิทยาการสอนมีความต้องการเรียนรู้วิชาการใหม่ ๆ ทางการสอนสูงสุด รองลงมา คือ การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยด้านวิชาการอื่น ๆ ที่เน้นบทบาท และหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสูงสุด รองลงมา คือ การพัฒนาความรู้วิธีการเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการศึกษา ส่วนความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาของอาจารย์ มีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องวิธีการพัฒนาทางการศึกษาเพิ่มเติม รองลงมา คือ การฝึกอบรม และประชุมเชิงปฏิบัติการ

สหัททยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541, น. 98-103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยแบ่งแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ไว้ 7 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า คณาจารย์มีความต้องการในระดับมากทุกด้าน โดยในแต่ละด้านมีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ มีนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาคณาจารย์ 2) ด้านวิชาการ พัฒนาคณาจารย์ต้องการให้มีความยุติธรรมในการเลือกคณาจารย์เข้ารับการพัฒนา การเอาใจใส่ และสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร ความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาคณาจารย์ 3) ด้านการศึกษาต่อ ต้องการให้มีความยุติธรรมในการเลือกคณาจารย์ศึกษาต่อ สนับสนุนและหาแหล่งทุน เพื่อการศึกษา 4) ด้านการฝึกอบรมสัมมนา ต้องการฝึกอบรมสัมมนาในวิชาเฉพาะทางที่ต่างประเทศ ส่งเสริมให้คณาจารย์เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมสัมมนา กับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น 5) ด้านการวิจัย ต้องการให้ห้องสมุดจัดหาเอกสารสำหรับการค้นคว้าให้เพียงพอสำหรับงานวิจัย จัดหาทุนอุดหนุนการทำวิจัยให้มากขึ้น ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์

สำหรับการวิจัย ความสะดวกในการค้นคว้าข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ 6) ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ต้องส่งเสริมให้คณาจารย์ได้สร้างผลงานด้านวิชาการ การจัดระบบห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพ ความยุติธรรมในการพิจารณาจากหน่วยงานต้นสังกัด การสนับสนุนจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และเอกสารตำรา 7) ด้านบุคลิกภาพ ลักษณะคุณธรรมจริยธรรม ต้องการยอมรับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของกันและกัน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การฝึกปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความเป็นครูให้แก่คณาจารย์

กัลยากร กลายสุข (2542, น. 1-2) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม สถานภาพของอาจารย์ทุกคณะยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาและด้วยข้อจำกัด ด้านการเพิ่มอัตรากำลัง จึงจำเป็นต้องพัฒนาอาจารย์ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเพิ่มศักยภาพและคณะที่ควรส่งเสริมมากที่สุด คือ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ตามลำดับ โดยพิจารณาควบคู่ไปกับภาระงานและสัดส่วนความรับผิดชอบของอาจารย์แต่ละคนที่มีต่อนักศึกษาและมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์เขียนเอกสาร ตำรา และการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น โดยมีแผนพัฒนาสถาบัน แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งพัฒนาสถาบันให้มีศักยภาพและปฏิบัติภารกิจในการพัฒนาท้องถิ่นและทรัพยากรมนุษย์ แม้โดยหลักจะมุ่งพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแต่สถาบันยังขาดความชัดเจนในโครงการ ระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนา ทั้งด้านการจัดการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ด้านกิจการนักศึกษา และด้านพัฒนาเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงและที่สำคัญขาดงบประมาณสนับสนุน

ราชันย์ บุญธิมา (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลสำเร็จของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ เพื่อค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติและเพื่อสร้างโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจัดระดับข้อมูลเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียนระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียนตัวแปรระดับนักเรียน ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน 2) เจตคติต่อการเรียนของนักเรียน 3) ความถนัดทางการเรียนของนักเรียน 4) ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองและ 5) ระดับการศึกษาของผู้ปกครองตัวแปรระดับห้องเรียน ประกอบด้วย 1) คุณภาพการสอนของครู 2) ระดับการพัฒนาการสอนของครู 3) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 5) บรรยากาศในชั้นเรียนและ 6) ความไว้วางใจของครูตัวแปรระดับโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) พฤติกรรมความร่วมมือของผู้บริหาร 4) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

5) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและ 6) ความคาดหวังทางการศึกษาของชุมชนส่วนตัวแปรตามประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) การปรับตัวของนักเรียน 3) การควบคุมตนเองของนักเรียน 4) การตัดสินใจเลือกอาชีพของผู้เรียนและ 5) ความพึงพอใจในงานของครูตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครูที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ประจำปีการศึกษา 2541 จำนวน 26 โรงเรียนรวม จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 2,143 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับ (Multilevel Causal Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนและฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครอง มีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น ไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย ส่วนระดับการศึกษาของผู้ปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย สำหรับเจตคติต่อการเรียนของนักเรียนและความถนัดทางการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย 3) คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวต่อค่าเฉลี่ย ผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงรายราย ห้องเรียนส่วนบรรยากาศในชั้นเรียนและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย ห้องเรียนสำหรับระดับการพัฒนาการสอนของครูและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงรายรายห้องเรียน 4) การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวต่อค่าเฉลี่ย ผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงรายราย ส่วนบรรยากาศในโรงเรียน และความคาดหวังทางการศึกษาของชุมชน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงรายราย โรงเรียนสำหรับพฤติกรรมร่วมมือของผู้บริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงรายรายโรงเรียน

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่เริ่มพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าความผันแปรความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรอิสระในระดับนักเรียนระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียนที่มีต่อผลการเรียนของผู้ของนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์เจตคติ และแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์เจตคติ และแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาคณิตศาสตร์บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพหุระดับด้วยรูปแบบระดับชั้นลดหลั่น สอดแทรกเชิงเส้น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 เป็นข้อมูลระดับนักเรียน ระดับที่ 2 เป็นข้อมูลระดับห้องเรียน และระดับที่ 3 เป็นข้อมูลระดับโรงเรียน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ตัวแปร ระดับนักเรียน ประกอบด้วย 1) ภูมิหลังของนักเรียน 2) ความรู้เดิมของนักเรียน 3) ลักษณะครอบครัวของนักเรียน 4) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้าน 5) เพศของนักเรียนและ 6) ลักษณะทางสถานะตัวแปรระดับชั้นเรียน ประกอบด้วย 1) ขนาดชั้นเรียน 2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของชั้นเรียน 3) ประสิทธิภาพการสอนของครู 4) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน 6) คุณวุฒิของครู 7) ประสบการณ์การสอนของครู 8) บุคลิกลักษณะครู และ 9) เจตคติของครูต่อนักเรียนตัวแปรระดับโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของโรงเรียน 2) ขนาดของโรงเรียน 3) การบริหารโรงเรียน 4) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู 6) ทรัพยากรทางการศึกษา 7) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 8) เทคโนโลยีทางการศึกษา 9) ประสิทธิภาพการใช้หลักสูตรและ 10) ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษารวบรวมมาจากผู้บริหารโรงเรียน อาจารย์ที่ปรึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนในสังกัดกองการมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2541 โดยตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียน 54 โรงเรียนห้องเรียน 378 ห้องและนักเรียน 14,465 คน และใช้การสุ่มแบบหลาย ขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวแปรความรู้ เดิมของนักเรียนลักษณะ ครอบครัวของนักเรียนภูมิหลังของนักเรียนบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมภายในบ้านของนักเรียนและเศรษฐฐานะ เป็นองค์ประกอบระดับนักเรียนที่ทำให้เกิดความผันแปรในตัวแปรผลการเรียนรู้ของนักเรียนระหว่างห้องเรียนที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกันและระหว่างโรงเรียน 2) องค์ประกอบ 6) การศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย ระดับนักเรียน ได้แก่ เพศ ลักษณะครอบครัวของนักเรียนบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในบ้านของนักเรียนระดับห้องเรียน ได้แก่ ขนาดของห้องเรียนคุณวุฒิของครูและระดับโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 3) องค์ประกอบทางการศึกษามีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ประกอบด้วย ระดับนักเรียน ได้แก่ ความรู้เดิมของนักเรียนบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมภายในบ้านระดับห้องเรียน ได้แก่ ขนาดของห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนและประสบการณ์ในการสอนของครูและระดับโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของการใช้หลักสูตร 4) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย ระดับนักเรียน ได้แก่ เพศ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมภายในบ้านระดับห้องเรียน ได้แก่

ขนาดของห้องเรียน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมของห้องเรียน และระดับโรงเรียน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาบรรยากาศ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนประสิทธิภาพการใช้หลักสูตรและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 5) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ ประกอบด้วย ระดับนักเรียน ได้แก่ เพศ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมภายในบ้าน ความรู้เดิมของนักเรียน ระดับห้องเรียน ได้แก่ บรรยากาศ สภาพแวดล้อมในห้องเรียน ประสิทธิภาพการสอนของครู ประสบการณ์ในการสอนของครู และระดับโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 6) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักเรียน ประกอบด้วย ระดับนักเรียน ได้แก่ ภูมิหลังของนักเรียนความรู้เดิมลักษณะครอบครัวของนักเรียน บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมภายในบ้านเพศของนักเรียนระดับห้องเรียน ได้แก่ ขนาดของห้องเรียนบรรยากาศ สภาพแวดล้อมของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนและระดับโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาการบริหารโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา และการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา 7) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย ระดับนักเรียน ได้แก่ เพศ ความรู้เดิมของนักเรียน ระดับห้องเรียน ได้แก่ ขนาดของห้องเรียน บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน และระดับโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายทางการศึกษา การบริหารโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

ประดัด ชัยพฤกษ์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครู ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนจำแนกตามเพศระดับการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ครูเป็นตัวอย่าง จำนวน 363 คน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบบเลือกและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับผลการวิจัย พบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของครูและขนาดของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามเพศของครู 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของครู และขนาดของโรงเรียนประสิทธิผลของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามเพศของครู 3) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามเพศของครู ระดับการศึกษาของครู และขนาดของโรงเรียน

วรวิทย์ เกตุบรรลุ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการบริหารวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแวดล้อมและคุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค โดยจำแนกตามที่ตั้งวิทยาลัย รวมทั้งหมดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในแต่ละด้านกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค และหาตัวพยากรณ์คุณภาพการบริหารวิชาการจากปัจจัยแวดล้อม การบริหารงานวิชาการโดยมีตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 2 จำนวน 297 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้าน และโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยแวดล้อมจำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คุณภาพการบริหารงานวิชาการแต่ละด้าน และโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัย พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยแวดล้อม การบริหารวิชาการ โดยรวมและรอบด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณภาพการบริหารวิชาการในแต่ละด้าน และโดยรวมปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการด้านครูผู้สอน ด้านชุมชน และด้านผู้บริหาร สามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารวิชาการ โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 5 วิชาการในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรและประสิทธิผลโรงเรียน 2) การศึกษาประสิทธิผลการบริหารวิชาการส่วนใหญ่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระดับเดียว โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่พบว่า มีผู้ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารวิชาการและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

สังวร งดกระโทก (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้โมเดลสมการโครงสร้างพระคบทตรวจสอบความตรงของสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครูปัจจัยโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Model) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ ความพอใจในการปฏิบัติงานของคน พร้อมทั้งตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครู และเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผลการวิเคราะห์ระหว่างเทคนิคในโมเดล สมการโครงสร้างพหุระดับกับเทคนิค HLM ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้อมูลทุติยภูมิ จากโครงการวิจัยประสิทธิภาพการใช้ครูการวิเคราะห์เชิงปริมาณระดับมหภาคของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย ครู จำนวน 9,599 คน และผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1,290 คน จากโรงเรียน 1,290 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวน 16 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรระดับครู จำนวน 7 ตัวแปร และตัวแปรระดับโรงเรียน 9 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์หาลิสเรล และการวิเคราะห์พหุระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) โมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ ความตรงของโมเดลแสดงด้วยค่าไคแอสควร์เท่ากับ 217.6963 ที่องศาความเป็นอิสระ 189 ระดับ มีนัยสำคัญ 0.0747 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 0.9978 2) ตัวแปรระดับครูที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด มี 5 ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า รองลงมา คือ ความผูกพันต่ออาชีพครู คุณภาพของงานเพศชาย และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลของตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 9 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีตัวแปรโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ออาชีพครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น ส่งอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความก้าวหน้าและค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ออาชีพ โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติและโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส่งอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความก้าวหน้า ค่าเฉลี่ยคุณภาพงานและค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ออาชีพ 3) ประสิทธิภาพของผลการวิเคราะห์ด้วย LISREL และ HLM แต่ละโปรแกรมมีลักษณะต่างกัน โปรแกรมลิสเรลให้ผลการวิเคราะห์ในภาพรวม แต่ยังไม่สามารถวิเคราะห์ความชันในฐานะตัวแปรตามกลุ่ม ในขณะที่เอ็ชแอลเอ็ม วิเคราะห์ความชัน ในฐานะตัวแปรตามกลุ่มได้รวมทั้งยังไม่สามารถวิเคราะห์ โดยยอมให้เทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ สัมประสิทธิ์ไขว้ระดับจากโปรแกรมลิสเรลและโปรแกรมเอ็ชแอลเอ็ม ส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน ทั้งขนาดและทิศทาง แต่เมื่อนำสัมประสิทธิ์ที่ได้จากโปรแกรมเอ็ชแอลเอ็มไปกำหนดในการวิเคราะห์ โดยโปรแกรมลิสเรล พบว่า สัมประสิทธิ์จากโปรแกรมเอ็ชแอลเอ็มทำให้โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

สมทรง ทิตธรรมาทิตย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติในส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับ การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในส่วนกลาง ได้แก่ ปัจจัยภายใน โดยส่วนใหญ่ด้าน ความกระตือรือร้น ความอดทน และความรับผิดชอบ ต่อตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ส่วนความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จในการทำงานและการได้รับความยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่อยู่ในลำดับ รองลงมา และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกแล้ว พบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตามด้านลักษณะของโครงสร้างของงาน ทั้งการแบ่งส่วนราชการ และลักษณะ งานที่ปฏิบัติในการบริหารจัดการศึกษาเป็นงานที่ทำหายความรู้ความสามารถต้องการจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานด้วยความหลากหลายของงานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรในสังกัด มีโอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งลักษณะผู้บังคับบัญชา ที่เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนั้นยังพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการวางแผน การให้อิสระในการคิด และพัฒนางาน การปรับปรุง ระบบงาน การแต่งตั้งโยกย้าย

การเลื่อนตำแหน่งให้มีความโปร่งใส มีความเสมอภาค และตรวจสอบได้ ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างและพัฒนาเครือข่ายในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานมากยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา

นารี อาแว (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อศึกษาปัจจัยระดับนักศึกษาปัจจัยระดับอาจารย์และปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การบริหารวิชาการของหัวหน้าเอกชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ปัจจัยระดับนักศึกษา ประกอบด้วย เจตคติต่อการเรียนพยาบาลและพฤติกรรมการเรียน ปัจจัยระดับอาจารย์ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการสอน คุณลักษณะอาจารย์ผู้สอนและพฤติกรรมการสอน ปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย ประสิทธิภาพทางการบริหารการฝึกอบรมทางการบริหารพฤติกรรม การบริหารด้านการเป็นผู้นำ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยระดับนักศึกษา พบว่า เจตคติต่อการเรียนพยาบาลและพฤติกรรมการเรียน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยระดับอาจารย์ พบว่า พฤติกรรมการสอนของอาจารย์และคุณลักษณะอาจารย์ผู้สอน มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน รายห้องเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ และพฤติกรรมการสอนของอาจารย์มีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยของเจตคติต่อการเรียนพยาบาลที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายห้องเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายภาควิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ และพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยของพฤติกรรมการสอนที่มีต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนรายภาควิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิเคราะห์สังเคราะห์งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พหุระดับ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์พหุระดับสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้โปรแกรม LISREL และโปรแกรม HLM ซึ่งสามารถ

วิเคราะห์ที่ได้สองเทคนิควิธี คือ 1) โมเดลเชิงสาเหตุและพหุระดับและ 2) การสร้างสมการถดถอย ในการอธิบายตัวแปรอิสระแต่ละตัวและแต่ละระดับที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม 2) ในการบริหารงาน วิชาการ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระดับเดียว ยังไม่พบว่ามีการศึกษา โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์แบบพหุระดับ

Wiles (1967, pp. 51-52) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ครูรู้สึกว่าการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบหลายอย่าง คือ มีความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีสถานที่ทำงานสะดวกสบาย มีความสวยงามและมีชีวิตชีวา การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้เพียงพอต่อความต้องการ การมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่หมู่คณะ

Mistry (1970, p. 703) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยจำลองโครงการพัฒนา อาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียยูนิตารี ผลการวิจัย พบว่า 1) สถาบันส่วนใหญ่ จัดโปรแกรมในลักษณะ ปฐมนิเทศ (Orientation Program) 2) โปรแกรมการปฐมนิเทศจะครอบคลุมเรื่องบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน รายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับการทำงานในสถาบันนั้น 3) ประมาณครึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจมีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Program) 4) ประมาณร้อยละ 30 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์ และมีเพียง 2-3 สถาบัน

Manete (1988, pp. 49-413) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่วิทยาลัยเคนซัส: วิเคราะห์ผลการรับรู้ โดยวิทยาลัยทั้ง 19 แห่ง พบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรที่ทำมากในมหาวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน หรือการประชุม เรื่องเทคนิคการสอน เยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรม ก่อนการปฏิบัติงานหน้าที่ 2) การพัฒนาบุคลากร ที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษา เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมนอกสถาบัน การทำงานในมหาวิทยาลัย การแสดงผลงาน หรือการประชุมเรื่อง เทคนิคการสอนและกิจกรรม การฝึกอบรม 3) เหตุผลที่ไม่ทำการประเมิน คือ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น 4) วิธีการ 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต รายงานเป็นรายบุคคลและการเขียนรายงาน

Calapinno (1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการศึกษา เปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานแบบเน้นหน้าที่และเน้นผลผลิตขององค์การทางสุขภาพ โดยวิธีการสำรวจความคิดเห็นและประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนงานของกลุ่ม ผู้ตรวจการในโรงพยาบาล จำนวน 537 คน และแบ่งกลุ่ม ผู้ตรวจการเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ปฏิบัติ เน้นหน้าที่และกลุ่มที่เน้นผลผลิต (Gray, 1995) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสมดุลของค่านิยมของโรงเรียน

และประสิทธิผลทางวิชาการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวัดค่านิยมของโรงเรียน ซึ่งวัดได้จากความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนและสมภาพณ์แบบเจาะลึกและวัดประสิทธิผลทางวิชาการจากผลผลิตทางการศึกษาโดยดูว่านักเรียน เรียนรู้อะไรได้มากน้อยเพียงใด ผลการวิจัย พบว่า ค่านิยมขององค์การส่งผลทำให้ประสิทธิผลทางวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

Libby (1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งจัดข้อมูลเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียนและระดับชั้นเรียน ตัวแปรระดับนักเรียนประกอบด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (SES) เพศ เชื้อชาติ ความสามารถ ความคาดหวัง ส่วนปัจจัยระดับชั้นเรียน ประกอบด้วย รูปแบบการสอนของครู และการใช้เวลาในการเรียนการสอนของครู ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับโดยใช้เทคนิค HLM ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับนักเรียนสามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากกว่าปัจจัยระดับชั้นเรียนที่เป็นการสอนของครูและการใช้เวลาในการเรียนการสอนของครูสามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

Cooperman (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมคุณลักษณะครูและการสอนซึ่งมีการจัดระดับข้อมูล 2 ระดับ คือ ระดับชั้นเรียน และระดับโรงเรียนตัวแปรระดับชั้นเรียนประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคลครูและการสอน ส่วนตัวแปรระดับโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคลครูกับการสอนที่มีประสิทธิผลและความสัมพันธ์ของปัจจัยระดับโรงเรียนกัน การสอนที่มีประสิทธิ ผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรและความเชื่อในความสามารถของนักเรียนของบุคลากรสามารถอธิบายได้ 19% ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและลักษณะทั่วไปของครูสามารถอธิบายประสิทธิผลการสอนได้เพียงเล็กน้อย

Jacobi (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับการเตรียมครูมืออาชีพการสอนในชั้นเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ของการเตรียมครูมืออาชีพการสอนในชั้นเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ซึ่งมีการจัดระดับข้อมูลที่จะศึกษาเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียน และระดับครูตัวแปร และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ NAEP (Probability Subscale of the 1992 National Assessment of Education Program Trials Statement in Mathematics) วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ส่วนตัวแปร การเตรียมครูมืออาชีพ การสอนในชั้นเรียน และลักษณะของนักเรียนนั้น ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่มีอยู่ในเครื่องมือ NAEP ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ HLM ผลการวิจัย พบว่า Student Minority Status และสภาพแวดล้อมที่บ้านสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไปทั้ง 5 รัฐ และสามารถทำนายนักเรียนที่เรียนเรขาคณิตได้ 2 รัฐ นิสัยการเรียนรู้สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไป 4 รัฐ อย่างมีนัยสำคัญ เพศสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไป

อย่างมีนัยสำคัญได้ 1 รัฐ เท่านั้น การสอนของครูในชั้นเรียนและภูมิหลังของครู สามารถทำนายค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนเรขาคณิตครูที่เน้นความหลากหลายของเนื้อหาสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนทั้ง 2 กลุ่มการฝึกอบรมคณิตศาสตร์สามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไป

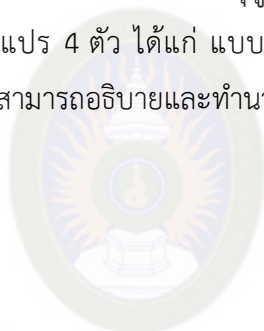
Shieh (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาลในหลักสูตรพยาบาลประเทศไต้หวัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาลหรือไม่ ตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลในประเทศไต้หวัน จำนวน 517 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยระดับด้วยสมการพหุคูณ (Hierarchical Multiple Regression) ANCOVA Content Analysis ผลการวิจัย พบว่า คณบดีและผู้อำนวยการมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและสภาพเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญารูปแบบภาวะผู้นำที่ให้รางวัลตามความเหมาะสมสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานพยาบาล อาจารย์พยาบาลที่มีภาวะผู้นำหรือคณบดีที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่า พอใจสูงสุดรองลงมา เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเสรีนิยมและให้ข้อเสนอว่าคณบดีหรือผู้อำนวยการควรให้ความสำคัญและตระหนักเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบให้รางวัลตามความเหมาะสมไปใช้ในการบริหาร

Victor (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบจำลอง 3 รูปแบบ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและประสิทธิผลโรงเรียน โดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง 3 รูปแบบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์และศึกษาตัวแปรที่สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนในการวิจัยได้จัดข้อมูลเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนักเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรคะแนนสอบวิชาคณิตศาสตร์ คะแนนสอบการอ่านและสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมระดับชั้นเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรลักษณะการสอน 2 รูปแบบ เป็นการสอนแบบใช้นักเรียนเป็นศูนย์กลางและใช้ทักษะขั้นสูงในการสอนและตัวแปรปริมาณการบ้านรายสัปดาห์ระดับโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรความเป็นผู้นำทางวิชาการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การสนับสนุนทางสังคม และการยอมรับเป้าหมาย ผลการวิจัย พบว่า สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมและปริมาณการบ้านรายสัปดาห์ ปัจจัยระดับชั้นเรียนที่เกี่ยวข้องกับการสอนของครูและปัจจัยระดับชั้นเรียนที่ให้ภาพรวมขององค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้กำหนดนโยบายควรนำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนา ปัจจัยระดับโรงเรียนทั้งนี้เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

Eckley (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจของครู (Teacher Empowerment) และรูปแบบความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจของครูกับความเป็นผู้นำทางวิชาการในบริบทขององค์การทางการศึกษา ได้แก่ โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเมืองมีการจัดระดับข้อมูลเป็น 2 ระดับ คือ ระดับครู และระดับผู้บริหารตัวแปรระดับครู ประกอบด้วย อายุ ประสบการณ์ เพศ ระดับการศึกษา ส่วนตัวแปรระดับผู้บริหาร ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเมือง และข้อมูลลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารผู้วิจัยได้วิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์พหุระดับด้วยสมการถดถอย (HLM Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรในระดับครูพบว่า การเพิ่มอำนาจของครูเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์การสอนของครูเพิ่มขึ้นทำให้การเพิ่มอำนาจของครูเพิ่มขึ้นด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษาของครู สามารถทำนายการเพิ่มอำนาจของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนการศึกษาตัวแปรในระดับผู้บริหาร พบว่า การเพิ่มอำนาจของครูและผู้ร่วมงานเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัยของต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า ในการวิจัยทางการศึกษามีแนวโน้มการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของข้อมูลและตัวแปรที่ศึกษา

Lamb (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของสถาบันศึกษาพยาบาล และวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจของผู้บริหารและอาจารย์ ความก้าวหน้าของนักศึกษาและความพึงพอใจในการเรียนของนักเรียน มีระดับประสิทธิผลองค์กรที่สูงตามลำดับจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำ ระดับการศึกษาของอาจารย์ ลักษณะโครงสร้างการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยแสดงว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจัดองค์การแบบเน้นผลผลิตจะมีประสิทธิผลดีกว่าการจัดองค์การที่เน้นหน้าที่อย่างเดียว เพราะมีการเปลี่ยนแปลงได้ยากและมีความต่อเนื่องในระยะยาวทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ช้า

Watanakhun (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาพยาบาลที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่ง และเอกชน 9 แห่ง โดยใช้แนวคิดของคิมคาเมรอนและมีสมมติฐานว่า ตัวแปรที่ศึกษา 8 ตัวแปร ได้แก่ แบบภาวะผู้นำ เทคโนโลยีกลยุทธ์ การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สภาพแวดล้อมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและการใช้อำนาจสามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผล องค์การใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษา พบว่า ตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ แบบภาวะผู้นำ เทคโนโลยีกลยุทธ์การวางแผน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ



2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.8.1 การสังเคราะห์ตัวแปรตาม

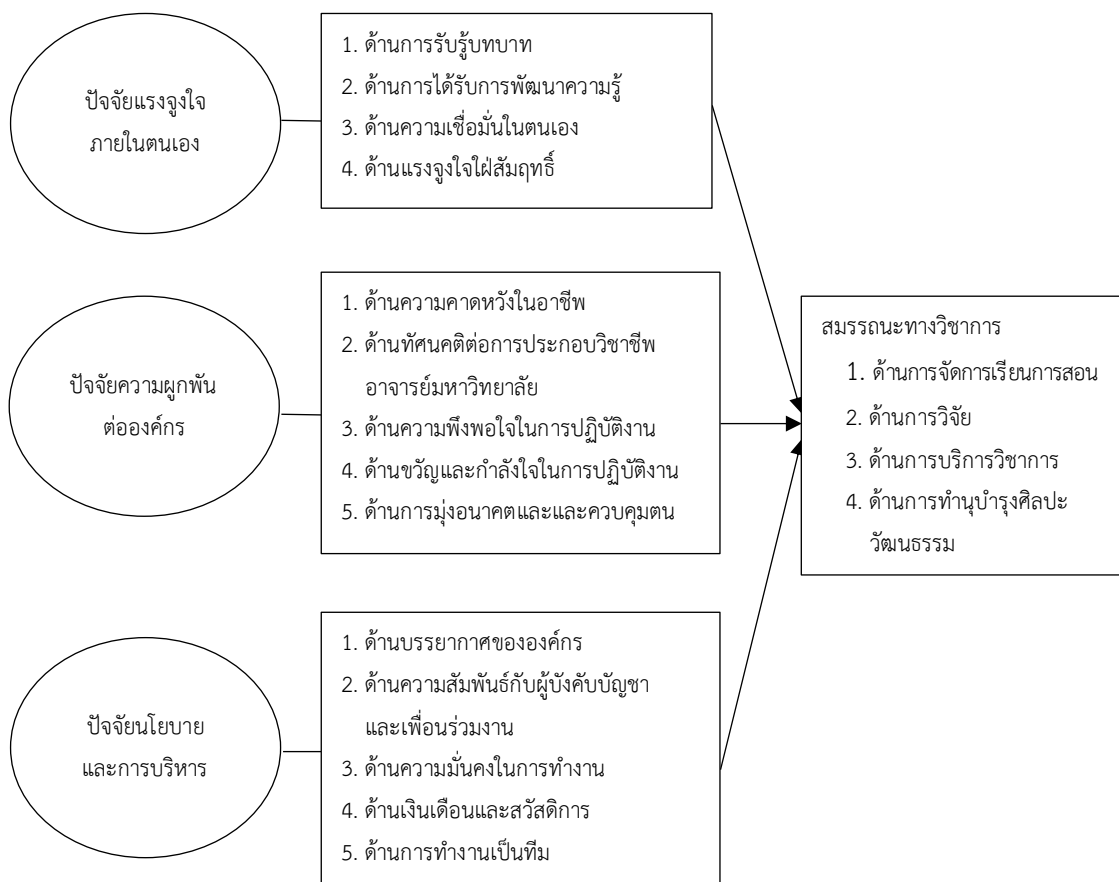
การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สังเคราะห์ตัวแปรตามจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557), โชติกา ระโส (2555), นฤตยรามา ทรัพย์ไพฑูย์ (2556), เบญจวรรณ อินตะวงศ (2554), Chang and Yeh (2017), Grangeat and Gray (2015) และ Wu and Lin (2015) ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

2.8.2 การสังเคราะห์ตัวแปรอิสระ

การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สังเคราะห์ตัวแปรอิสระ จาก ชมสุภัค ครุฑกะ (2555), สุภาพร ตันตีสันติ และคณะ (2555), มัลลิกา เกตุชรรัตน์ และคณะ (2558), Victor (1997), Shieh (1997), Jacobi (1997) และ Akana and Eluwa (2014) ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การได้รับการพัฒนาความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและควบคุมตน ทักษะติดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การรับรู้บทบาท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นในตนเอง บรรยากาศขององค์การความมั่นคงในการทำงาน และความคาดหวังในอาชีพ

การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ปัจจัยทั้งหมด 14 ปัจจัย ประกอบด้วย การได้รับการพัฒนาความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและควบคุมตน ทักษะติดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การรับรู้บทบาท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นในตนเอง บรรยากาศขององค์การ ความมั่นคงในการทำงาน และความคาดหวังในอาชีพ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 2.7





ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ดำเนินการวิจัย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยที่จะนำเสนอในบทนี้ ประกอบด้วย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะทางวิชาการและปัจจัยส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทยาฬราชภัฏ

การวิจัยเชิงปริมาณในขั้นตอนนี้ เพื่อเป็นการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีกระบวนการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง จำนวน 12,996 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบเกณฑ์ตามตารางของ (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 375 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ มีข้อคำถาม 8 ข้อ ได้แก่ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน รายวิชาที่สอน ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 การได้รับการพัฒนาความรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 4 การมุ่งอนาคตและควบคุมตน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามการรับรู้บทบาท ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 8 แบบสอบถามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 9 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 10 แบบเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 14 ข้อ

ตอนที่ 11 แบบสอบถามความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 12 แบบสอบถามบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 23 ข้อ

ตอนที่ 13 แบบสอบถามความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 44 ข้อ

ตอนที่ 14 แบบสอบถามความคาดหวังในอาชีพ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 15 สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 68 ข้อ

2.1 การแปลผลข้อมูล

ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน เพื่อหาค่าเฉลี่ยของการได้รับการพัฒนาความรู้ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและควบคุมตน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การรับรู้บทบาท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม เงินเดือน และสวัสดิการ ความเชื่อมั่นในตนเอง บรรยากาศขององค์การ ความมั่นคงในการทำงาน และความคาดหวังในอาชีพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้เกณฑ์ในการแปลผลข้อมูล

ด้วยเกณฑ์การแบ่งช่วงขอบเขตคะแนนที่แท้จริง (Exact Limits) ของคะแนนต่ำสุด-สูงสุด (Upper-Lower Boundary) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้เกณฑ์ในการแปลผลข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการบรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการบรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการบรรลุผลตามเป้าหมายในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการบรรลุผลตามเป้าหมายในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการบรรลุผลตามเป้าหมายในระดับน้อยที่สุด

3. การหาประสิทธิภาพเครื่องมือ

เนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรวบรวมข้อมูล จึงทำให้ต้องมีการหาคุณภาพเครื่องมือ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ที่ผู้วิจัยจะพัฒนาเครื่องมือดังกล่าวให้มีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามพบที่ปรึกษา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา โดยหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Item of Objective Congruence: IOC) (ลิวัน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2539, น. 249) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

3.2.1 เกณฑ์การให้คะแนนรายข้อ มีดังนี้

คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจหรือข้อคำถามมีลักษณะคลุมเครือไม่ ชัดเจน

คะแนนเท่ากับ -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3.2.2 เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ในเกณฑ์ 0.6-1.0 ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามกรณีข้อคำถามใดไม่ผ่านค่า IOC ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญหาค่า IOC ใหม่ หรือหากเป็นข้อคำถามที่ไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจะดำเนินการตัดข้อนั้น ๆ

3.3 ทดลองใช้เครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด เพื่อทดสอบว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้น สื่อความหมายให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจประเด็นคำถามที่ผู้ศึกษาต้องการทำการศึกษาเพียงใดและนำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการทำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความถูกต้อง ชัดเจน และสมบูรณ์มากขึ้น โดยจะนำมาทำการทดสอบหาค่าอำนาจ จำแนกของแบบสอบถามและการหาค่าสัมประสิทธิ์อย่างง่าย รายข้อกับรวมทุกข้อ (Item-total Correlation) โดยวิธีของ Cronbach (1951) ผู้วิจัยนำค่าข้อคำถามและโดยรวมของคำถามที่มีค่าเชื่อมั่น ตั้งแต่ 85 ไปใช้ กรณีไม่ผ่านผู้วิจัยจะปรับปรุงแก้ไขแล้ว ดำเนินการทดลองใช้อีกครั้งจนกว่าจะผ่านหรือหากข้อคำถามที่ไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจะดำเนินการตัดข้อนั้น ๆ ซึ่งจากการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 85.658

ตารางที่ 3.1 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น (α)
1. การได้รับการพัฒนาความรู้	.6676	.8012
2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.6670	.8620
3. การมุ่งอนาคตและควบคุมตน	.6222	.8010
4. ทักษะคิดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย	.6670	.8022
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	.6020	.8346
6. การรับรู้บทบาท	.5299	.8532
7. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	.5280	.8648
8. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	.4624	.8610
9. การทำงานเป็นทีม	.4580	.8580
10. เงินเดือนและสวัสดิการ	.4916	.8617
11. ความเชื่อมั่นในตนเอง	.5012	.8586
12. บรรยากาศขององค์กร	.5291	.8582
13. ความมั่นคงในการทำงาน	.4740	.8549
14. ความคาดหวังในอนาคต	.4937	.8264
15. สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์	.4619	.8690
มหาวิทยาลัยราชภัฏ		



4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey) ตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการ ดังนี้

4.2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ใช้ระยะเวลาประมาณหนึ่งเดือน

4.2.2 ผู้วิจัยได้เดินทางไปขอความร่วมมือจากหัวหน้าสำนักงานคณบดีด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์หัวหน้าสำนักงานคณบดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ โดยกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรที่สะดวกและยินดีสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นประมาณสองสัปดาห์ ผู้วิจัยได้ไปรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเองและบางส่วนส่งคืนกลับผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4.2.3 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 375 ฉบับ และได้รับกลับคืนมา จำนวน 375 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งมีความสมบูรณ์ทุกฉบับแล้ว จึงดำเนินการวิเคราะห์สรุปผลตามขั้นตอนการวิจัย ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบเช็คความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และลงรหัส

5.1.2 กำหนดเกณฑ์การวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับมาก

3 หมายถึง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

5.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตรวจสอบเช็คความสมบูรณ์และลงรหัสแล้วด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.2.1 กำหนดเกณฑ์การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ โดยจะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ค่าระดับของความสัมพันธ์

ค่า r	ค่าความเชื่อมั่น (α)
.90-1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
.70-.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50-.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30-.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00-.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

5.2.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามสถิติการหาความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยวิธี Stepwise

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และมีสถิติ ดังนี้

6.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) จะเป็นการวิเคราะห์ขั้นตอนที่นำเสนอการพรรณนาลักษณะของข้อมูล สถิติที่ใช้ดังนี้

6.1.1 ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency)

6.1.2 สถิติที่ใช้วัดระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการในความเป็นปกติใหม่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division)

6.1.3 สถิติที่ใช้วัดระดับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division)

6.1.4 สถิติเชิงตีความ (Inference Statistics) จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออ้างอิงประชากร ซึ่งผู้วิจัยจะใช้สถิติหลักเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยวิธี Stepwise นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เมื่อได้ผลการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ 1 เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรเป้าหมาย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 คน และผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการ และผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวทางไว้ (The Interview Guide) โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1 นำผลสรุปจากการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางในการร่างโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ (The Interview Guide)

2.2 นำโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ (The Interview Guide) พบที่ปรึกษาและแก้ไขโครงสร้างแบบสัมภาษณ์

3. การสร้างแบบสัมภาษณ์

3.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากการค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแนวทางที่ได้รับจากการศึกษาให้ครอบคลุมความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา

3.2 เสนอแบบสัมภาษณ์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม

3.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามสัมภาษณ์ตามที่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับบุคลากรสายวิชาการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

3.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

3.6 ลงมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey) ตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาถึงคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 5 แห่ง

4.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์พร้อมบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ไว้

5. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สรุปประเด็นและเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.2 จัดกลุ่มแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏแล้ว

5.3 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการในความเป็นปกติใหม่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏแล้วจากการสัมภาษณ์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีกระบวนการ ดังนี้

6.1 การจัดทำข้อมูลหรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบเรียงแล้วมาจัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์

6.2 การตรวจสอบข้อมูลว่า ข้อมูลที่ได้มามีเพียงพอหรือไม่ และสามารถตอบวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ถ้าได้ข้อมูลไม่ตรงกัน ก็จะต้องมาตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร

6.3 เมื่อตรวจสอบข้อมูลเสร็จแล้ว จะทำการรวบรวมข้อมูลควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำมาทดสอบสมมติฐานและเมื่อได้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์สรุปเบื้องต้นแล้วจะดำเนินการวิเคราะห์สังเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลให้มีลักษณะเป็นแนวคิดสรุปเชิงนามธรรม เพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษาวิจัย โดยนำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนเพื่อศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยตารางประกอบการอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะทางวิชาการและปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทาลัยราชภัฏ

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (อำนาจพยากรณ์)
Adjusted R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีการเปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว
SE.B	แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปของคะแนนมาตรฐาน
Beta	แทน ค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอย



2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย จึงได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ มหาวิทยาลัยที่สังกัด คณะที่สังกัด วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน ชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง เงินเดือน และรายวิชาที่สอน

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	136	36.3
1.2 หญิง	239	63.7
รวม	375	100.0
2. อายุ		
2.1 28-38 ปี	109	29.1
2.2 39-49 ปี	162	43.2
2.3 50-59 ปี	74	19.7
2.4 มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	30	8.0
รวม	375	100.0
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่สังกัด		
3.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	10	2.7
3.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	10	2.7
3.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	10	2.7
3.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	10	2.7
3.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	10	2.7
3.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	10	2.7
3.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	10	2.7
3.8 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	10	2.7
3.9 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	10	2.7
3.10 มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	10	2.7

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3.11 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	10	2.7
3.12 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	10	2.7
3.13 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	10	2.7
3.14 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	10	2.7
3.15 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	10	2.7
3.16 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	10	2.7
3.17 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	10	2.7
3.18 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	10	2.7
3.19 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	10	2.7
3.20 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	10	2.7
3.21 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	10	2.7
3.22 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	10	2.7
3.23 มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	10	2.7
3.24 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	10	2.7
3.25 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์	10	2.7
3.26 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	10	2.7
3.27 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	10	2.7
3.28 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	10	2.7
3.29 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	10	2.7
3.30 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	10	2.7
3.31 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	10	2.7
3.32 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	10	2.7
3.33 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	10	2.7
3.34 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	10	2.7
3.35 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	10	2.7
3.36 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	10	2.7
3.37 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	5	1.3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3.38 มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	10	2.7
รวม	375	100.0
4. คณะที่สังกัด		
4.1 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	119	31.7
4.2 คณะวิทยาการจัดการ	68	18.1
4.3 คณะพยาบาลศาสตร์	46	12.3
4.4 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	11	2.9
4.5 คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์	5	1.3
4.6 คณะวิศวกรรมศาสตร์	1	0.3
4.7 คณะครุศาสตร์	65	17.3
4.8 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	29	7.7
4.9 คณะรัฐศาสตร์	9	2.4
4.10 คณะสาธารณสุขศาสตร์	13	3.5
4.11 คณะบริหารธุรกิจ	7	1.9
4.12 คณะเทคโนโลยีการเกษตร	2	0.5
รวม	375	100.0
5. วุฒิการศึกษา		
5.1 ปริญญาตรี	5	1.3
5.2 ปริญญาโท	198	52.8
5.3 ปริญญาเอก	172	45.9
รวม	375	100.0
6. ตำแหน่งทางวิชาการ		
6.1 อาจารย์	233	62.1
6.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	116	30.9
6.3 รองศาสตราจารย์	26	6.9
รวม	375	100.0

(ต่อ)



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
7. ประสบการณ์การทำงาน		
7.1 1-10 ปี	130	34.7
7.2 11-20 ปี	150	40.0
7.3 21-30 ปี	60	16.0
7.4 มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	35	9.3
รวม	375	100.0
8. ชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง		
8.1 3-10 ชั่วโมง	58	15.5
8.2 11-20 ชั่วโมง	150	40.0
8.3 21-30 ชั่วโมง	65	17.3
8.4 31-40 ชั่วโมง	36	9.6
8.5 41-50 ชั่วโมง	21	5.6
8.6 51-60 ชั่วโมง	8	2.1
8.7 มากกว่า 61 ชั่วโมงขึ้นไป	37	9.9
รวม	375	100.0
9. เงินเดือน		
9.1 17,000–27,000 บาท	30	8.0
9.2 27,001–37,000	80	21.3
9.3 37,001–47,000	72	19.2
9.4 มากกว่า 47,001 ขึ้นไป	193	51.5
รวม	375	100.0
10. กลุ่มรายวิชาที่สอน		
10.1 กลุ่มรายวิชาเกี่ยวกับมนุษยศาสตร์	110	29.3
10.2 กลุ่มรายวิชาเกี่ยวกับสังคมศาสตร์	82	21.9
10.3 กลุ่มรายวิชาเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์	105	28.0
10.4 กลุ่มรายวิชาเกี่ยวกับบริหารธุรกิจ	78	20.8
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 375 คน จำแนก ได้ดังนี้

1. ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3
2. ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 39–49 ปี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมา มีอายุระหว่าง 28–38 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมา มีอายุระหว่าง 50–59 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และรองลงมา มีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน
3. ด้านมหาวิทยาลัยที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3
4. ด้านคณะที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 รองลงมา สังกัดคณะวิทยาการ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 รองลงมา สังกัดคณะครุศาสตร์ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมา สังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 รองลงมา เป็นสังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 รองลงมา สังกัดคณะสาธารณสุขศาสตร์ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 รองลงมา สังกัดคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 รองลงมา สังกัดคณะรัฐศาสตร์ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 รองลงมา สังกัดคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 รองลงมา สังกัดคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 รองลงมา สังกัดคณะเทคโนโลยีการเกษตร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 และรองลงมา สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3
5. ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9 และรองลงมา มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

6. ด้านตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 62.1 รองลงมา มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 และรองลงมา มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.98

7. ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และรองลงมา มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3

8. ด้านชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 11-20 ชั่วโมง จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 21-30 ชั่วโมง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 3-10 ชั่วโมง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง มากกว่า 61 ชั่วโมงขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 31-40 ชั่วโมง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 41-50 ชั่วโมง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และรองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 51-60 ชั่วโมง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

9. ด้านเงินเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีเงินเดือนมากกว่า 47,001 ขึ้นไป จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 27,001-37,000 จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 รองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 37,001-47,000 จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และรองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 17,000-27,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

10. ด้านกลุ่มรายวิชาที่สอน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกลุ่มรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับมนุษยศาสตร์ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมา มีรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 รองลงมา มีรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับสังคมศาสตร์ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 และรองลงมา มีรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับบริหารธุรกิจ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8



ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง	4.26	0.44	มาก
2. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร	4.26	0.48	มาก
3. ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	4.11	0.66	มาก
รวม	4.20	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวม ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.44) และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.48) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ปัจจัยนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการรับรู้บทบาท			
1.1 ตำแหน่งและงานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถ	4.33	0.71	มาก
1.2 งานในความรับผิดชอบมีความหลากหลาย	4.38	0.69	มาก
1.3 มีอิสระในการตัดสินใจ	4.32	0.69	มาก
1.4 บทบาทหน้าที่ที่ได้รับก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.29	0.73	มาก
1.5 พึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	4.27	0.72	มาก
1.6 ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจน	4.31	0.71	มาก
1.7 การปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลงาน	4.35	0.66	มาก
1.8 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.35	0.67	มาก
1.9 ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นสายที่สามารถปรับเปลี่ยนสู่ตำแหน่งอื่นได้	4.36	0.66	มาก
รวม	4.33	0.59	มาก
2. ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้			
2.1 เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ด้านการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	4.06	1.01	มาก
2.2 เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	4.31	0.61	มาก
2.3 มีโอกาสศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	4.26	0.48	มาก
2.4 มีโอกาสเผยแพร่ผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน	4.35	0.64	มาก
รวม	4.25	0.53	มาก
3. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง			
3.1 ความเป็นผู้นำ	4.31	0.64	มาก
3.2 ความเกรงใจ และเห็นใจผู้อื่น	4.28	0.60	มาก
3.3 มีจิตใจมั่นคง มีเหตุผล	4.22	0.68	มาก
3.4 มีความรอบคอบในการทำงานไม่เชื่อคนง่าย	4.26	0.64	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.5 มีการวางแผนก่อนการทำงาน	4.25	0.64	มาก
3.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.85	1.05	มาก
3.7 ชอบทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ	4.02	0.80	มาก
3.8 เมื่อมีข้อสงสัยใด ๆ ไม่กล้าถามใคร	4.33	0.64	มาก
3.9 ความเสี่ยงในการกล้าได้กล้าเสีย	4.16	0.70	มาก
3.10 รักในความยุติธรรม	4.09	0.70	มาก
3.11 ชอบการแสดงออก	4.17	0.67	มาก
3.12 ไม่มีความวิตกกังวลเกินไปกับเหตุการณ์ที่ยังมาไม่ถึง	4.30	0.61	มาก
3.13 ชอบช่วยเหลือหมู่คณะ	4.29	0.65	มาก
3.14 ชอบอิสระ ไม่โอ้อวด	4.14	0.83	มาก
3.15 ความเกรงใจและเห็นใจผู้อื่น	4.17	0.79	มาก
รวม	4.18	0.58	มาก
4. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์			
4.1 มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จ	4.33	0.66	มาก
4.2 กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนแต่ละปีการศึกษาไว้ อย่างชัดเจน	4.30	0.63	มาก
4.3 พยายามทำหน้าที่การสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.37	0.60	มาก
4.4 คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.42	0.59	มาก
4.5 ปรับปรุงพัฒนางานด้านการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพ	4.39	0.59	มาก
รวม	4.36	0.52	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.26	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D.= 0.44) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D.= 0.52) รองลงมา คือ ด้านการรับรู้บทบาท อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D.= 0.59) รองลงมา คือ ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.53) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D.= 0.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความคาดหวังในอาชีพ			
1.1 เชื่อกันว่าตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบันมีความมั่นคง	4.17	0.80	มาก
1.2 ได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	4.21	0.75	มาก
1.3 มีโอกาสได้รับค่าจ้าง ผลตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ควรได้รับตามความเหมาะสม	4.20	0.77	มาก
1.4 ได้รับการยกย่อง ชมเชยในการทำงานเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.19	0.78	มาก
1.5 มีโอกาสได้เสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.22	0.80	มาก
1.6 ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ	4.18	0.79	มาก
1.7 มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม	4.17	0.81	มาก
1.8 ได้รับผลตอบแทนสอดคล้องกับความต้องการ	4.18	0.79	มาก
1.9 ได้รับจัดสรรรางวัลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความสำเร็จ	4.20	0.77	มาก
1.10 ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความสำเร็จ	4.24	0.73	มาก
1.11 ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่องผลงานและความคิด	4.31	0.74	มาก
1.12 รู้สึกภูมิใจและมีคุณค่าเมื่อได้รับผลตอบแทนตามต้องการ	4.31	0.73	มาก
1.13 ทุ่มเททั้งร่างกาย ทั้งแรงใจอย่างเต็มความสามารถ แม้ได้รับผลตอบแทนเพียงเล็กน้อย	4.26	0.79	มาก
รวม	4.22	0.73	มาก
2. ด้านทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย			
2.1 รู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย	4.46	0.76	มาก
2.2 เห็นว่าวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย น่ายกย่องและมีความสำคัญ	4.48	0.76	มาก
2.3 รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเห็นนักศึกษาประสบความสำเร็จ	4.48	0.77	มาก
2.4 มีความพยายามที่จะพัฒนานักศึกษาอย่างใกล้ชิด	4.49	0.76	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.5 รักและและศรัทธาในวิชาชีพจึงส่งผลให้ตั้งใจปฏิบัติงาน	4.39	0.83	มาก
2.6 มีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน	4.47	0.76	มาก
2.7 ภูมิใจที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป	4.40	0.68	มาก
2.8 มีความรู้สึกว่ามีความมั่นคงกับงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	4.40	0.68	มาก
2.9 มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้	4.27	0.68	มาก
รวม	4.43	0.63	มาก
3. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน			
3.1 งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ	4.29	0.68	มาก
3.2 งานในความรับผิดชอบเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.29	0.67	มาก
3.3 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ	4.16	0.78	มาก
3.4 ปริมาณงานความเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.96	1.08	มาก
3.5 มีอิสระทางความคิดและการตัดสินใจ	4.22	0.82	มาก
3.6 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรมตามกฎหมายเกณฑ์	4.13	0.79	มาก
3.7 รายได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน	4.27	0.70	มาก
3.8 เงินเดือนมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง	4.10	0.76	มาก
3.9 ความพอเพียงของเงินเดือนที่ได้รับต่อการดำรงชีพ	4.16	0.69	มาก
3.10 มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.21	0.71	มาก
รวม	4.18	0.65	มาก
4. ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
4.1 ความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.99	0.82	มาก
4.2 ความสามัคคีในหมู่คณะ	4.11	0.77	มาก
4.3 ความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร	4.17	0.78	มาก
4.4 ความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน	4.10	0.79	มาก
4.5 ความศรัทธาในองค์กร	4.11	0.76	มาก
4.6 ความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร	4.22	0.81	มาก
4.7 ความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ	4.20	0.82	มาก
4.8 ความเชื่อมั่นในองค์กร	4.23	0.80	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.9 ความผูกพันต่อองค์กร	4.21	0.80	มาก
4.10 ความเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ	4.19	0.81	มาก
4.11 ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม	4.18	0.77	มาก
4.12 มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร	4.22	0.78	มาก
4.13 แรงจูงใจและความสนใจในงาน	4.22	0.75	มาก
4.14 สร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน หรือองค์กร	4.22	0.75	มาก
4.15 ทำงานให้บรรลุตามความมุ่งหมายขององค์กร	4.18	0.73	มาก
รวม	4.17	0.70	มาก
5. ด้านการมุ่งอนาคตและและควบคุมตน			
5.1 มีความสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน	4.41	0.60	มาก
5.2 เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง	4.38	0.64	มาก
5.3 สามารถกำหนดแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.38	0.61	มาก
5.4 มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายในอนาคต	4.45	0.78	มาก
5.5 รู้จักการอดทนรอต่อสถานการณ์ที่มากกระทบอย่างเหมาะสม	4.45	0.78	มาก
5.6 ให้รางวัลตนเองเมื่อทำได้ตามที่ตั้งไว้	4.50	0.76	มากที่สุด
รวม	4.43	0.52	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.26	0.48	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D.= 0.48) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.63) และด้านการมุ่งอนาคตและและควบคุมตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.52) รองลงมา คือ ด้านความคาดหวังในอนาคต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.65) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนเกี่ยวกับปัจจัยนโยบายและการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านบรรยากาศขององค์กร			
1.1 การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	4.18	0.77	มาก
1.2 โครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่าย และหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	4.14	0.80	มาก
1.3 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.12	0.83	มาก
1.4 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	4.23	0.77	มาก
1.5 มอบหมายงานตามความรู้และความสามารถ	4.22	0.80	มาก
1.6 มีความต้องการที่จะยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น	4.22	0.79	มาก
1.7 แสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.22	0.80	มาก
1.8 ปฏิบัติตามแผนงานและโครงการของมหาวิทยาลัยได้ตามเป้าหมาย	4.27	0.77	มาก
1.9 แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.23	0.77	มาก
1.10 ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด	4.19	0.78	มาก
1.11 คำนึงถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.20	0.76	มาก
1.12 ยอมรับงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโดยไม่มีการโต้แย้ง	4.14	0.82	มาก
1.13 ทำงานแบบมีอาชีพ	4.09	0.85	มาก
1.14 ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญอยู่เสมอ	4.12	0.81	มาก
1.15 ให้การยอมรับและชื่นชม เช่น การให้รางวัล การส่งเสริมสำหรับบุคลากรที่ทำงานได้อย่างดีเลิศ	4.21	0.81	มาก
1.16 ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแสดงความยินดีเมื่อทำงานสำเร็จ	4.15	0.84	มาก
1.17 การปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลงาน	4.17	0.84	มาก
1.18 ข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	4.15	0.85	มาก
1.19 การส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	4.18	0.82	มาก
1.20 รับฟังข้อคิดเห็นและยอมรับซึ่งกันและกัน	4.05	0.88	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.21 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.07	0.87	มาก
1.22 การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานในหน้าที่	4.18	0.91	มาก
1.23 การพิจารณาความดีความชอบสอดคล้องกับหลักคุณธรรมและการปฏิบัติหน้าที่จริง	4.17	0.92	มาก
รวม	4.17	0.75	มาก
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน			
2.1 สัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.20	0.72	มาก
2.2 ยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ดี	4.18	0.67	มาก
2.3 สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง	4.12	0.71	มาก
2.4 ส่งเสริมการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา	4.09	0.71	มาก
2.5 มีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.17	0.72	มาก
2.6 สัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.17	0.67	มาก
2.7 ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน	4.14	0.69	มาก
2.8 รับฟังข้อคิดเห็นและยอมรับซึ่งกันและกัน	4.04	0.79	มาก
2.9 ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด	3.98	0.83	มาก
2.10 ไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.96	0.84	มาก
รวม	4.10	0.62	มาก
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน			
3.1 ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานทำให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขตามอัตภาพ	4.13	1.01	มาก
3.2 ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบันเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	4.21	0.90	มาก
3.3 ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานมีความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	3.99	1.19	มาก
3.4 สามารถเปิดเผยค่าจ้างที่ท่านได้รับจากการทำงานกับบุคคลอื่น	3.83	1.31	มาก
3.5 เงินโบนัสประจำปีเป็นปัจจัยหนึ่งที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน	4.11	1.08	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.6 ค่าล่วงเวลามีส่วนช่วยเสริมรายได้ให้ครอบครัวสะดวกในการใช้จ่ายมากขึ้น	3.87	1.21	มาก
3.7 การที่มหาวิทยาลัยเพิ่มอัตราค่าตอบแทนอื่น ๆ จากที่ได้รับในเงินเดือนประจำ เป็นการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน	4.01	1.02	มาก
3.8 ค่าตอบแทนอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมหากเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	4.13	0.98	มาก
3.9 สิทธิประโยชน์และการคุ้มครองจากกองทุนประกันสังคมเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่ท่าน	3.94	1.16	มาก
3.10 การคุ้มครองจากกองทุนประกันสังคมมีประโยชน์ต่อท่าน	3.94	1.17	มาก
3.11 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่ท่าน	3.87	1.21	มาก
3.12 กองทุนเลี้ยงชีพมีประโยชน์ต่อท่าน	3.83	1.23	มาก
3.13 สวัสดิการมหาวิทยาลัยที่จัดให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ตัดสินใจเลือกทำงานในองค์กรนี้	3.86	1.22	มาก
3.14 สวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ตรงกับความต้องการของท่าน	3.87	1.19	มาก
3.15 สวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ท่านส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน	4.10	1.02	มาก
3.16 การที่ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการจากมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของบุคลากร	4.23	0.93	มาก
3.17 การขยายสวัสดิการจากมหาวิทยาลัยไปยังครอบครัวของท่านเป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน	4.20	0.94	มาก
3.18 การมีสภาพการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้บุคลากรตั้งใจทำงาน	4.14	0.99	มาก
3.19 แสง เสียง และอุณหภูมิที่เหมาะสมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	4.24	0.91	มาก
3.20 ความเพียงพอของเครื่องคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานของท่าน เป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.90	มาก
3.21 การมีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน	4.18	0.87	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.22 มีความมั่นใจในระบบรักษาความปลอดภัยให้แก่บุคคล และทรัพย์สินในหน่วยงานของท่าน	3.98	0.95	มาก
3.23 การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานมีความเป็นมิตรภาพที่ดี	4.14	0.88	มาก
3.24 เพื่อนร่วมงานไม่ช่วยเหลือท่านทำงานหากท่านไม่ร้องขอ	4.20	0.85	มาก
3.25 ได้รับข่าวสารในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.08	0.93	มาก
3.26 มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมพิเศษรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน	4.09	0.96	มาก
3.27 บุคลากรในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีไม่มีความขัดแย้ง ระหว่างกันที่จะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน	4.18	0.86	มาก
3.28 ผู้บังคับบัญชาของเป็นกันเองและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.21	0.87	มาก
3.29 สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้ดี	4.17	0.88	มาก
3.30 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินทดลองปฏิบัติ หน้าที่บุคลากรเป็นสิ่งที่บุคลากรควรทำ	4.13	0.87	มาก
3.31 หลักเกณฑ์การประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัย มีความเป็นธรรม	4.18	0.87	มาก
3.32 บุคลากรได้รับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินทดลอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค	4.22	0.85	มาก
3.33 มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง/ได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่ง สูงขึ้น	4.14	0.89	มาก
3.34 มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ชัดเจน ทำให้มั่นใจในความก้าวหน้าของตนเอง	4.19	0.85	มาก
3.35 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานศึกษา ต่อเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	4.22	0.86	มาก
3.36 ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย ให้ได้รับการอบรม สัมมนา เช่นเดียวกับบุคลากรอื่นในหน่วยงาน	4.25	0.84	มาก
3.37 การที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ/ การอบรมสัมมนา เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน	4.23	0.84	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.38 งานที่ปฏิบัติในปัจจุบันต้องใช้ทักษะหลายด้านงาน จึงจะสำเร็จได้	4.24	0.83	มาก
3.39 มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเองจากงาน ที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบัน	4.22	0.84	มาก
3.40 สามารถกำหนดวิธีการทำงานและตัดสินใจในงานของท่าน ได้ด้วยตนเอง	4.26	0.83	มาก
3.41 ท่านปฏิบัติงานประจำวันด้วยความเพลิดเพลิน	4.14	0.84	มาก
3.42 ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบันตรงกับความคาดหวัง ของท่าน	4.26	0.76	มาก
3.43 ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบันเป็นงานที่ท่านถนัด	4.23	0.77	มาก
3.44 งานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบันมีลักษณะใกล้เคียงกัน หากเปรียบเทียบกับงานของเพื่อนร่วมงานท่านอื่น	4.22	0.74	มาก
รวม	4.11	0.82	มาก
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ			
4.1 เงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.90	0.90	มาก
4.2 การปรับเงินเดือนที่ผ่านมา มีความเหมาะสม	3.95	0.90	มาก
4.3 เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงาน ที่ทำอยู่	3.78	1.00	มาก
4.4 พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	3.73	1.25	มาก
4.5 อัตราเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน	3.83	1.04	มาก
4.6 ได้รับทุนการศึกษาต่อ	3.87	1.05	มาก
4.7 ได้รับค่ารักษาพยาบาล	3.84	1.17	มาก
4.8 ได้รับการประกันอุบัติเหตุ	3.51	1.33	มาก
4.9 ได้รับเงินช่วยเหลือค่าคลอดบุตร	3.46	1.36	ปานกลาง
4.10 ได้รับเงินกู้ยืมฉุกเฉิน	3.87	1.07	มาก
4.11 ได้รับเบี้ยขยัน	3.93	1.00	มาก
4.12 ได้รับเงินสะสมกองทุนประกันสังคม	4.03	0.93	มาก
4.13 ได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (เบี้ยเลี้ยงและค่าที่พัก)	4.22	0.66	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.14 ได้รับสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ	4.32	0.64	มาก
รวม	3.90	0.78	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม			
5.1 ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	4.17	0.74	มาก
5.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.20	0.76	มาก
5.3 มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.21	0.75	มาก
5.4 ให้การสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.20	0.74	มาก
5.5 มีน้ำใจต่อกัน	4.22	0.76	มาก
5.6 มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	4.17	0.74	มาก
5.7 แสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.19	0.72	มาก
5.8 รับรู้ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.28	0.70	มาก
5.9 การสื่อสารด้วยความจริงใจ และเข้าใจข่าวสารที่รับตรงกัน	4.26	0.71	มาก
5.10 ความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	4.27	0.70	มาก
5.11 ยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	4.26	0.71	มาก
5.12 การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	4.27	0.70	มาก
5.13 ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.26	0.71	มาก
5.14 ความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	4.28	0.70	มาก
5.15 มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ	4.27	0.71	มาก
5.16 การจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.25	0.72	มาก
5.17 กระจายงานตามความรู้ ความสามารถ	4.25	0.72	มาก
5.18 กระจายงานตามความถนัดของสมาชิก	4.21	0.76	มาก
5.19 ปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล	4.23	0.77	มาก
5.20 ทำงานร่วมกันด้วยความสุข	3.98	0.88	มาก
รวม	4.18	0.68	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.11	0.66	มาก



จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านบรรยากาศขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.82) รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.62) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอผลในรูปแบบของตาราง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการในความเป็นปกติใหม่
ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการจัดการเรียนรู้	4.25	0.46	มาก
2. ด้านการวิจัย	4.15	0.62	มาก
3. ด้านการบริการวิชาการ	4.15	0.59	มาก
4. ด้านการบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม	4.07	0.67	มาก
รวม	4.15	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ด้านการวิจัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.62) และด้านการบริการวิชาการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.59) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการเรียนรู้

ด้านการจัดการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้			
1.1 มีการจัดทำตารางวิเคราะห์หลักสูตรการเรียนการสอน ของมหาวิทยาลัยในทุกภาคเรียน	4.26	0.82	มาก
1.2 มีการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กับหลักการ จุดหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะรายวิชา และคำอธิบายรายวิชา	4.28	0.78	มาก
1.3 มีการใช้เทคนิคในวิธีการสอนที่หลากหลาย	4.32	0.73	มาก
1.4 มีการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับ หลักการ จุดหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะรายวิชา และคำอธิบายรายวิชา	4.30	0.73	มาก
1.5 มีการสำรวจจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนและ แหล่งการเรียนรู้ที่ใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้	4.26	0.75	มาก
1.6 มีการสำรวจจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนและ แหล่งการเรียนรู้ที่ใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้	4.27	0.76	มาก
1.7 มีการสำรวจจัดเตรียมเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ครอบคลุม ทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย จิตพิสัย และเน้นการประเมินตามสภาพจริง	4.23	0.74	มาก
รวม	4.27	0.69	มาก
2. ด้านมีศิลปะการจัดการเรียนรู้			
2.1 มีการจัดกิจกรรมที่เน้นกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ ในการจัดการเรียนรู้	4.18	0.64	มาก
2.2 มีการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้โดยใช้วิธีการ และสื่อที่หลากหลาย ประกอบการใช้คำถาม ทบทวน หรือแสดงความคิดเห็น	4.16	0.69	มาก
2.3 มีการกระตุ้นให้ผู้เรียนนำประสบการณ์เดิมมาเชื่อมโยงกับ ประสบการณ์ใหม่	4.19	0.69	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการจัดการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.4 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด	4.15	0.68	มาก
2.5 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	4.17	0.70	มาก
2.6 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนร่วมแสดงออกด้วยการตั้งคำถาม ตอบคำถาม ตามแบบของกรอบแนวคิดที่หลากหลาย	4.16	0.69	มาก
2.7 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนทำงานเป็นขั้นตอน	4.17	0.66	มาก
2.8 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนมีการร่วมกันวิเคราะห์เพื่อให้ได้ความจริงและคำตอบที่ต้องการ	4.18	0.68	มาก
รวม	4.17	0.65	มาก
3. ด้านจิตวิญญาณความเป็นครู			
3.1 สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา	4.29	0.75	มาก
3.2 สามารถออกแบบแผนบริหารการสอนแบบบูรณาการ	4.28	0.75	มาก
3.3 สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นนักศึกษาเป็นสำคัญ	4.35	0.71	มาก
3.4 ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้	4.26	0.74	มาก
3.5 ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษา	4.38	0.69	มาก
3.6 นำผลการประเมินนักศึกษามาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.34	0.70	มาก
รวม	4.31	0.70	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.25	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านจิตวิญญาณความเป็นครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.69) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านมีศิลปะการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.65)

ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิจัย

ด้านการวิจัย	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัย			
1.1 มีการวางแผนการวิจัยการปฏิบัติงานวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน	4.15	0.79	มาก
1.2 มีกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานวิจัยทุกช่วงของการทำวิจัย	4.12	0.79	มาก
1.3 ปฏิบัติงานวิจัยได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทุกขั้นตอน	4.23	0.74	มาก
1.4 ปฏิบัติงานวิจัยได้อย่างมีคุณภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.21	0.77	มาก
1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานวิจัย	4.18	0.73	มาก
1.6 มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานวิจัยทุกขั้นตอน	4.16	0.76	มาก
1.7 ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานวิจัยให้ดียิ่งขึ้น	4.16	0.77	มาก
รวม	4.17	0.73	มาก
2. ด้านความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย			
2.1 มีความรู้ในการทำวิจัย	4.06	0.79	มาก
2.2 มีความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัย	4.05	0.80	มาก
2.3 มีความรู้ในสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	4.03	0.80	มาก
2.4 มีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.99	0.86	มาก
2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และประชุมวิชาการอยู่เสมอ	3.99	0.78	มาก
รวม	4.02	0.77	มาก
3. ด้านจรรยาบรรณทางการวิจัย			
3.1 ผลงานวิจัยของอาจารย์จะมีประโยชน์ในการเรียนการสอน	4.35	0.75	มาก
3.2 ผลงานวิจัยตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ	4.24	0.88	มาก
3.3 ผลงานวิจัยสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้	4.25	0.77	มาก
3.4 ผลงานวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์แก่วงการวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน	4.26	0.76	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการวิจัย	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.5 ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงานวิจัยใหม่ ๆ อยู่เสมอ และต่อเนื่อง	4.19	0.79	มาก
รวม	4.25	0.75	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.15	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิจัย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด คือ ด้านจรรยาบรรณทางการวิจัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ด้านความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.73) และด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด คือ ด้านความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ

ด้านการบริการวิชาการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความรู้ความเข้าใจการบริการวิชาการ			
1.1 มีการให้บริการวิชาการด้วยความตั้งใจและเต็มใจ	4.39	0.67	มาก
1.2 พุดจาไพบระยัมแย้มต่อนักศึกษาหรือผู้ปกครองหรือประชาชน ที่มาใช้บริการ	4.45	0.67	มาก
1.3 การให้บริการด้วยความรวดเร็ว และทันใจ	4.38	0.69	มาก
1.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุงแก้ไข	4.39	0.69	มาก
1.5 เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม	4.31	0.71	มาก
รวม	4.38	0.63	มาก
2. ด้านภาวะผู้นำใ้บริการ			
2.1 กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกันเพื่อพัฒนานักศึกษาสถาบัน และวิชาชีพ	4.01	0.78	มาก
2.2 ชักชวนให้เพื่อนร่วมงานผลิตนวัตกรรมทางการศึกษา โดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ดู	3.97	0.79	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการบริการวิชาการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.3 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด	3.91	0.80	มาก
2.4 สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานเต็มใจปฏิบัติงานอย่างแข็งขันโดยปราศจากคำสั่งของคณบดี หรืออธิการบดี	3.99	0.72	มาก
2.5 สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.99	0.73	มาก
รวม	3.97	0.74	มาก
3. ด้านจิตบริการสาธารณะ			
3.1 การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการ	4.13	0.85	มาก
3.2 การเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่กลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการ	4.11	0.91	มาก
3.3 ให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น	4.05	0.95	มาก
3.4 การพัฒนาบุคลากรให้กับกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ	4.11	0.91	มาก
3.5 การทำกิจกรรมเผยแพร่วิชาการและผลงานวิชาการในการเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์	4.08	0.91	มาก
รวม	4.09	0.87	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.15	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านความรู้ความเข้าใจการบริการวิชาการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ด้านจิตบริการสาธารณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.87) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ใ้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาการในความเป็นปกติใหม่
ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความรู้ความเข้าใจการบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
1.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้นักศึกษาภูมิใจ ในภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรมไทย	4.11	0.76	มาก
1.2 อนุรักษ์สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย	4.11	0.80	มาก
1.3 มีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน	4.13	0.81	มาก
1.4 มีระบบกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปวัฒนธรรม เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม	4.08	0.85	มาก
1.5 พัฒนาระบบบริหารงานศิลปวัฒนธรรม	4.05	0.85	มาก
รวม	4.09	0.79	มาก
2. ด้านรู้จักในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
2.1 รู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมไทย	4.05	0.74	มาก
2.2 มีความรู้ความเข้าใจ ในศิลปวัฒนธรรมประเพณีภูมิปัญญาไทย	4.11	0.77	มาก
2.3 มีทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย	3.97	0.82	มาก
2.4 มีการสอนสอดแทรก ถึงคุณค่าของวัฒนธรรมประเพณีไทย ให้กับผู้เรียน	4.02	0.80	มาก
2.5 เชื่อมโยงวัฒนธรรมชุมชนกับการเรียนการสอน	4.03	0.83	มาก
รวม	4.03	0.75	มาก
3. ด้านสำนึกคุณค่าศิลปวัฒนธรรม			
3.1 เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	4.15	0.82	มาก
3.2 มีการประสานเชื่อมโยงถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ภูมิปัญญาไทย	4.05	0.83	มาก
3.3 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวัฒนธรรมไทย	4.20	0.77	มาก
3.4 จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ	4.11	0.82	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3.5 การเป็นกรรมการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นไทย เพื่อให้เกิดความตื่นตัวในการดำรงชีวิตรวมถึงการประกอบอาชีพ	4.01	0.95	มาก
รวม	4.10	0.78	มาก
รวมทั้งสิ้น	4.07	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านสำนัก รั้คุณค่าศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.79) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านรู้จักในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตอนที่4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ



ตารางที่ 4.11 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ด้านการรับรู้บทบาท (X1)	1	.250**	.485**	.387**	.444**	.629**	.642**	.235**	.500**	.358**	.457**	.207**	.173**	.378**	.506**	.199**	.408**	.443**	.451**
ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2)	-	1	.348**	.710**	.352**	.116*	.300**	.279**	.269**	.306**	.351**	.365**	.401**	.305**	.379**	.427**	.424**	.274**	.439**
ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (X3)	-	-	1	.297**	.586**	.284**	.665**	.487**	.338**	.685**	.641**	.555**	.613**	.616**	.501**	.455**	.488**	.400**	.538**
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (X4)	-	-	-	1	.391**	.260**	.266**	.198**	.622**	.231**	.278**	.214**	.173**	.276**	.319**	.320**	.390**	.287**	.387**
ด้านความคาดหวังในอนาคต (X5)	-	-	-	-	1	.170**	.600**	.405**	.273**	.607**	.522**	.664**	.504**	.554**	.543**	.450**	.551**	.484**	.594**
ด้านทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย (X6)	-	-	-	-	-	1	.241**	.287**	.823**	.132*	.260**	.001	-.102*	.111*	.289**	.025	.140**	.187**	.180**
ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (X7)	-	-	-	-	-	-	1	.520**	.237**	.667**	.809**	.557**	.563**	.678**	.532**	.382**	.518**	.445**	.547**
ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8)	-	-	-	-	-	-	-	1	.317**	.666**	.760**	.528**	.456**	.733**	.377**	.254**	.269**	.238**	.327**
ด้านการมุ่งอนาคตและรับผิดชอบต่อตนเอง (X9)	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.169**	.293**	.080	-.022	.186**	.306**	.189**	.248**	.226**	.280**
ด้านบรรยากาศขององค์กร (X10)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.708**	.794**	.667**	.726**	.489**	.380**	.445**	.343**	.480**
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.579**	.538**	.736**	.565**	.387**	.514**	.429**	.550**
ด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.674**	.600**	.463**	.487**	.514**	.398**	.546**
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X13)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.671**	.375**	.479**	.367**	.210**	.416**
ด้านการทำงานเป็นทีม (X14)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.497**	.364**	.452**	.363**	.485**
ด้านการจัดการเรียนรู้ (Y1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.510**	.696**	.643**	.815**
ด้านการวิจัย (Y2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.660**	.446**	.777**
ด้านการบริการวิชาการ (Y3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.796**	.933**
ด้านการบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y4)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	.863**
ด้านสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ (Y)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละด้านพบว่า

1. ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ตัวแปรความคาดหวังในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการวิจัย พบว่า ตัวแปรด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ตัวแปรด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริการวิชาการ พบว่า ตัวแปรความคาดหวังในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบ่มเพาะศิลปวัฒนธรรม พบว่า ตัวแปรความคาดหวังในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบ่มเพาะศิลปวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบ่มเพาะศิลปวัฒนธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาถึงตัวแปรอิสระของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าปัจจัยใดบ้างที่สามารถพยากรณ์หรือทำนาย ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีการพิจารณาตัวแปรตาม คือ สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำตัวแปรอิสระมาทดสอบการพยากรณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

X1	แทน	ด้านการรับรู้บทบาท
X2	แทน	ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้
X3	แทน	ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
X4	แทน	ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
X5	แทน	ด้านความคาดหวังในอาชีพ
X6	แทน	ด้านทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย
X7	แทน	ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
X8	แทน	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
X9	แทน	ด้านการมุ่งอนาคตและและควบคุมตน
X10	แทน	ด้านบรรยากาศขององค์กร
X11	แทน	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
X12	แทน	ด้านความมั่นคงในการทำงาน
X13	แทน	ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
X14	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
Y	แทน	ด้านสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (อำนาจพยากรณ์)
Adjusted R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีการเปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว
SE.B	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปของคะแนนมาตรฐาน
Beta	แทน	ค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอย

2. การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวแปรอิสระหรือกลุ่มตัวพยากรณ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีระดับนัยสำคัญตามลำดับ โดยวิเคราะห์ผลเมื่อมีการเพิ่มปัจจัยทีละตัว รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว

ตัวแปรอิสระ	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	F
X5	.594	.353	.351	.40230	203.086**
X5, X11	.657	.431	.428	.37753	141.082**
X5, X11, X2	.684	.468	.464	.36566	108.775**
X5, X11, X2, X8	.700	.490	.484	.35856	88.797**
X5, X11, X2, X8, X12	.709	.503	.496	.35431	74.744**
X5, X11, X2, X8, X12, X1	.720	.519	.511	.34909	66.180**

**p < .01

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาตัวพยากรณ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏจากตัวแปรอิสระ 14 ตัวแปร มีตัวแปรอิสระที่ทดสอบแล้วว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทั้งหมด 6 ตัวแปรตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ (X5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11) ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2) ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12) ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท (X1) ซึ่งสามารถนำมาอธิบาย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ (X5) สามารถพยากรณ์ได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เท่ากับ .351 ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 35.10 เมื่อต้องการเพิ่มตัวแปรทีละตัว

2. เมื่อเพิ่มปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11) เข้าไปสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .428 ซึ่งค่าที่เพิ่มขึ้นเมื่อตรวจสอบความแตกต่างกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เดิม พบว่า ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทำให้ทราบว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพิ่มขึ้นร้อยละ 42.80

3. เมื่อเพิ่มปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2) เข้าไปสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .464 ซึ่งค่าที่เพิ่มขึ้นเมื่อตรวจสอบความแตกต่างกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เดิม พบว่า ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทำให้ทราบว่าปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพิ่มขึ้นร้อยละ 46.40

4. เมื่อเพิ่มปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8) เข้าไปสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .484 ซึ่งค่าที่เพิ่มขึ้นเมื่อตรวจสอบความแตกต่างกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เดิม พบว่า ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทำให้ทราบว่าปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพิ่มขึ้นร้อยละ 48.40

5. เมื่อเพิ่มปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12) เข้าไปสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .496 ซึ่งค่าที่เพิ่มขึ้นเมื่อตรวจสอบความแตกต่างกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เดิม พบว่า ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทำให้ทราบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพิ่มขึ้นร้อยละ 49.60

6. เมื่อเพิ่มปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท (X1) เข้าไปสัมประสิทธิ์การถดถอย หรืออำนาจพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น .511 ซึ่งค่าที่เพิ่มขึ้นเมื่อตรวจสอบความแตกต่างกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจพยากรณ์เดิม พบว่า ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทำให้ทราบว่าปัจจัยด้านการรับรู้บทบาทส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพิ่มขึ้นร้อยละ 51.10

7. ส่วนตัวแปรอิสระอีก 8 ตัว คือ ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (X3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (X4) ปัจจัยด้านทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย (X6) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (X7) ปัจจัยด้านการมุ่งอนาคตและและควบคุมตน (X9) ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร (X10) ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X13) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (X14) ถูกตัดออกจากสมการ เนื่องจากไม่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการทดสอบความแตกต่างแล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยแสดงแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta
1. ด้านความคาดหวังในอาชีพ (X5)	.156	.036	.230
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11)	.272	.052	.342
3. ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2)	.173	.038	.184
4. ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8)	-.163	.041	-.228
5. ด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12)	.132	.033	.218
6. ด้านการรับรู้บทบาท (X1)	.130	.037	.155
a (Constant)	1.218	.184	-

R = .720 Adjusted R Square = .511 F = 66.180

R Square = .519 Std. Error Square = .34909

**p < .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างมีนัยสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ (X5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11) ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2) ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12) ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท (X1) ตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 51.90 ($R^2 = .519$, $F = 66.180$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

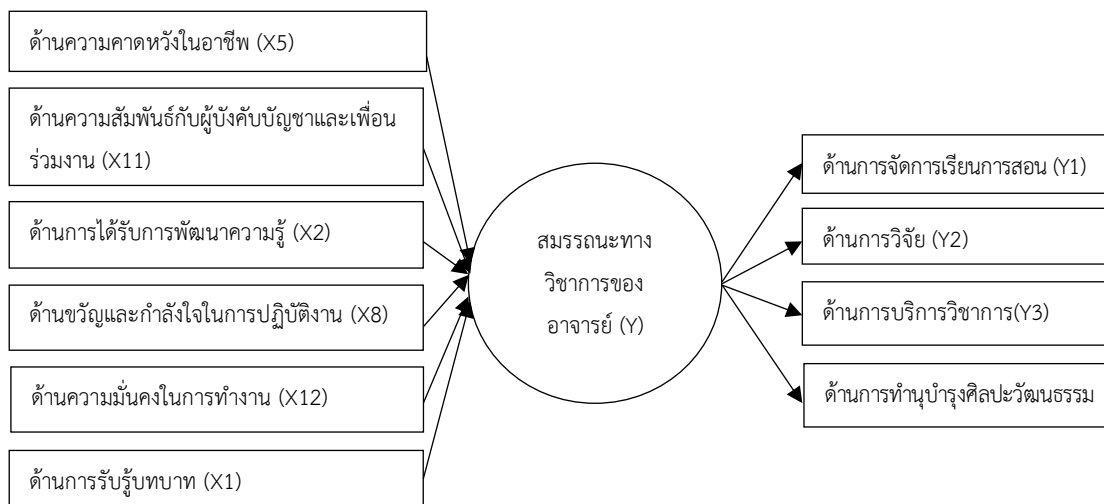
$$\hat{Y} = 1.218 + .156(X5) + .272(X11) + .173(X2) + (-.163)(X8) + .132(X12) + .130(X1)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .720 + .230(X5) + .342(X11) + .184(X2) + (-.228)(X8) + .218(X12) + .155(X1)$$

เมื่อ \hat{Y} และ \hat{Z} = สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

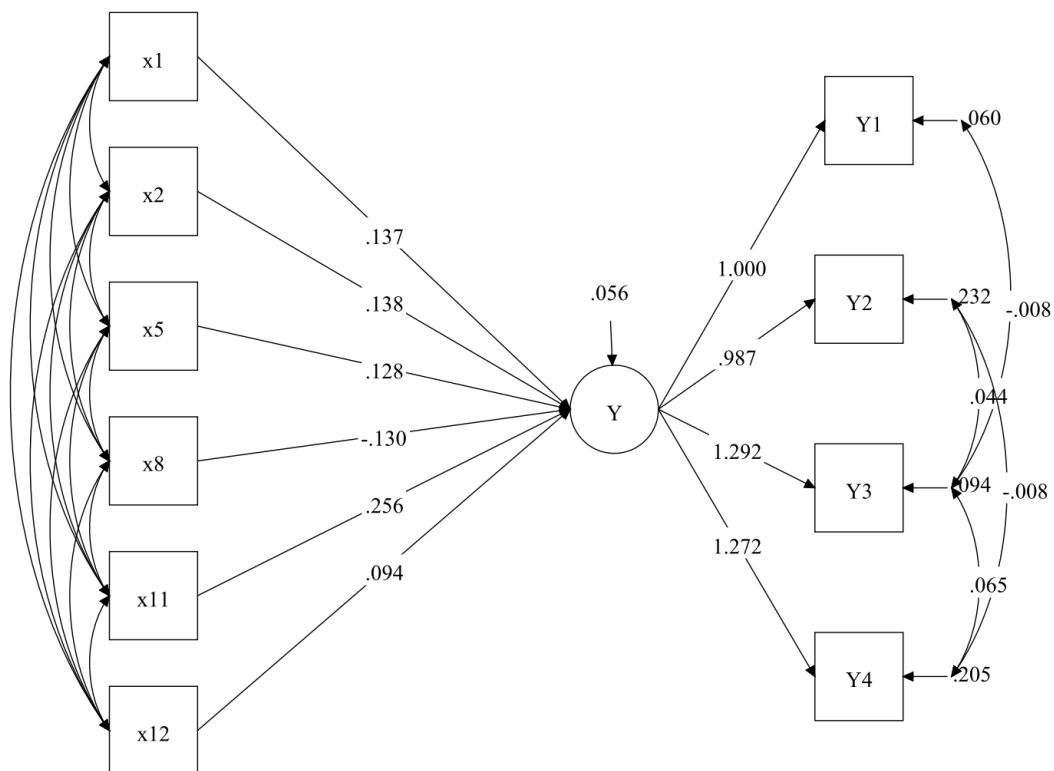
เพื่อให้เห็นรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยการกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพ 4.1 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ดังนี้





$\chi^2=79.163$, $df=16$, $P\text{-Value}=0.062$, $CFI=0.948$, $TLI=0.903$, $SRMR=0.035$, $RMSEA=0.103$,
 $\chi^2/df=4.947688 < 5$

ภาพที่ 4.2 โมเดลรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลจากการวิเคราะห์ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในรูปแบบสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพิจารณาค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ เรียงจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่ามากไปน้อย ดังนี้ มิติการบริการวิชาการ ($\lambda = 1.292$) มิติการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ($\lambda = 1.272$) มิติการจัดการเรียนการสอน ($\lambda = 1.00$) มิติการวิจัย ($\lambda = 0.987$) ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าสถิติ ได้แก่ $\chi^2 = 79.163$, $df = 16$, $P\text{-Value} = 0.062$, $CFI = 0.948$, $TLI = 0.903$, $SRMR = 0.035$, $RMSEA = 0.103$ และค่า $\chi^2/df = 4.947688 < 5$ แสดงว่า รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) เท่ากับ 0.972 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ (สูงกว่า 0.60)

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสัมภาษณ์อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการสัมภาษณ์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ แยกเป็นหัวข้อที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. ด้านหลักการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการ สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การค้นความจำเป็นในการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ พบว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาที่ปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นความต้องการส่วนบุคคลและความจำเป็นด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระเบียบ หรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ส่วนการหาความจำเป็นในการพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ จากการสัมภาษณ์ได้ข้อสรุปได้ว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนาที่มีการพัฒนาในระดับต่ำ ได้แก่ การกำหนดว่า บุคลากรผู้ใดกลุ่มใดหรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาการวิเคราะห์หาความจำเป็น โดยใช้ข้อมูลจากระดับความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญหรือวุฒิการศึกษาของบุคลากรมีการประชุมหรือสัมมนาบุคลากรเพื่อค้นหาความจำเป็นที่จะต้องให้มีการพัฒนาบุคลากรมีการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นก่อนหลังในการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นก่อนหลังในการพัฒนาบุคลากร

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนา จากการสัมภาษณ์ พบว่า การวางแผนการพัฒนาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรส่วนการวางแผนพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการหรือแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมการวางแผนเพื่อควบคุมหรือกำกับการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผน

1.3 การขับเคลื่อนโครงการพัฒนา จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามโครงการพัฒนาที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการประชุมปฏิบัติการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศมีการยืดหยุ่นในการดำเนินงานตามแผนโดยปรับแผนที่วางไว้ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงและบรรลุวัตถุประสงค์ของแผน และมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการจัดประชุมอบรมส่วนการปฏิบัติตามโครงการพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ คือ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการส่งไปอบรมประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการสัมมนาทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาปาฐกถา มีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการทัศนศึกษาและดูงานต่างประเทศ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการสนทนากาทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้เสนอผลการวิจัยมีการพัฒนาบุคลากร

เป็นรายบุคคลโดยการให้ไปศึกษาต่อและมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

1.4 การติดตามผลและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร จากการสัมภาษณ์ พบว่า ต้องการให้มีการพัฒนาการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรตั้งนี้ นำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและได้นำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้คณะกรรมการประจำได้ปรับปรุงนโยบายแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ส่วนการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีการประเมินทบทวน

2. ด้านแนวทางของการพัฒนาสมรรถนะ สามารถสรุปได้ดังนี้

การสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการ พบว่า

2.1 การพัฒนาตนเอง จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการทำวิจัยเพื่อนำไปประกอบการเรียนการสอนการจัดทุนสนับสนุนการพัฒนาตนเองพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย การศึกษาค้นคว้าวิจัยเรียนรู้จากสื่ออยู่ตลอดเวลาบุคลากรได้ให้ความคิดเกี่ยวกับด้านการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่ต้องการให้พัฒนาในเรื่องของสื่อการเรียนการสอนส่งเสริมและหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยพัฒนาทางด้านภาษาอังกฤษคอมพิวเตอร์และจัดหาแหล่งความรู้ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า

2.2 การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงานในเรื่องบุคลากรมีความต้องการที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมการฝึกอบรมและศึกษาดูงานแก่ทุกสาขาวิชาต้องการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศต้องการให้มีความเสมอภาคและยุติธรรมในการสนับสนุนบุคลากรเข้าฝึกอบรมและศึกษาดูงานต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าศึกษาอบรมอย่างทั่วถึงต้องการ มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงานบุคลากรได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงานส่วนใหญ่ต้องการให้คณะมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีให้เพียงพอ รองลงมา คือ ควรกำหนดนโยบายด้านการฝึกอบรมและดูงานให้ชัดเจนมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะและควรจัดให้มีการฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อได้รับการฝึกอบรมและดูงานแล้วต้องนำผลมาพัฒนางานและมีการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องและควรกระจายให้บุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยได้ฝึกอบรมและดูงานกันอย่างทั่วถึง



2.3 การศึกษาต่อ จากการสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการศึกษาต่อในเรื่องการจัดทุนสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมความเที่ยงธรรมในการพิจารณาสนับสนุนการศึกษาต่อและการให้บุคลากรมีส่วนร่วมการวางแผนด้านการศึกษาและความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยการศึกษาทั้งในและต่างประเทศบุคลากรได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาต่อโดยส่วนใหญ่ต้องการให้คณะ หรือมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดหาทุนการศึกษาให้เพียงพอขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการศึกษาต่าง ๆ ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาต่อให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.4 การบริหารจัดการ จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการในเรื่องการสนับสนุนทุนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจจัดระบบฐานข้อมูลการเรียนการสอน คำนวณวิจัยการมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยและการเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากรได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะด้านกระบวนการบริหารจัดการส่วนใหญ่ต้องการให้คณะมหาวิทยาลัย บริหารงานเชิงบูรณาการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไปแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อระดมความคิดเห็นในการบริหารงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและบริหารงานไปในทิศทางเดียวกันพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วย

2.5 กระบวนการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านกระบวนการปฏิบัติงานในเรื่องต้องการความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะงานที่ปฏิบัติชัดเจนเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ที่มีส่วนในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาพร้อมกันมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานและสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบบุคลากรได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านกระบวนการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องการให้คณะมหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสร้างจิตสำนึกสำหรับบุคลากรจะให้คนเหมาะสมกับงาน มีการกระจายงานสร้างขวัญและกำลังใจสร้างบรรยากาศการทำงานและจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากร

2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานจากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องการประเมินผลภาระงานผลงานโครงการ เพิ่มสะสมงาน การแจ้งผลการประเมินการเรียนการสอนให้ทราบทุกครั้ง การกำหนดกฎเกณฑ์ วัดความรู้ความสามารถทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบุคลากรได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องการให้คณะหรือมหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานและชัดเจนมีการประเมินผลตามความเป็นจริงยุติธรรมและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน มีหน่วยงานตรวจสอบภายในกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลสำหรับองค์กรด้วย

3. ด้านนโยบายการพัฒนาเร่งด่วน

เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาเร่งด่วนในการพัฒนาบุคลากรของการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรซึ่งครอบคลุมความต้องการทั้ง 6 ด้าน สรุปได้ดังนี้

3.1 การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning และแผนแม่บท (Master Plan) ด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีเงินกองทุนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับแผนแม่บททางวิชาการและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ส่งเสริมให้ศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางปริญญาโท ปริญญาเอก และเพิ่มผลงานทางวิชาการให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี เพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์และองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอส่งเสริมให้บุคลากร เขียนบทความทางวิชาการ เผยแพร่ในวารสารของคณะและวารสารของมหาวิทยาลัยอยู่เนืองเนืองและได้จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกโดยส่งเป็นวิทยากรให้ความรู้กับชุมชนสังคมในระดับอุดมศึกษา โดยมีงบประมาณสนับสนุนมีเงินกองทุนสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนและวิจัยในชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีการวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน กำหนดแผนกลยุทธ์ใหม่ลดขั้นตอนการทำงานนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหาร มีแผนการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในงาน MIS (Management information System) สร้างบุคลากรทำหน้าที่ดูแลเป็นมาตรฐานเดียวกันและมีฐานข้อมูลของการบริหารงานร่วมกันนำโปรแกรม ALSC (Active Learning System Center on the Web) มาพัฒนาการปฏิบัติการสอนให้มีความสะดวก รวดเร็วและทันสมัยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมและแบ่งภาระงานตามฝ่ายที่รับผิดชอบมีการประชุมปรึกษามีปฏิทินการปฏิบัติงานและฐานข้อมูลการปฏิบัติงานใช้กระบวนการ PDCA ของเดิมมีมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการเรียนการสอนก็มีแบบฟอร์มให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติการสอนและนำผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยในการบริหารงานมีเครื่องมือและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมและสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ แลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการที่สอดคล้องกับคณะบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีโครงสร้างของการปฏิบัติงานโดยแบ่งภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบเหมาะสมเท่าเทียมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานมีการงานที่ปฏิบัติตาม 9 องค์ประกอบของการประเมินคุณภาพจากแฟ้มสะสมผลงานของบุคลากร โดยประเมินผลปีละ 2 ครั้งจากสภาพจริง



3.2 การจัดการอุปสรรคของการดำเนินงาน

ในการพัฒนาบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเห็นว่า มีอุปสรรคปัญหาหลายด้าน ได้แก่ บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ระเบียบ งบประมาณมีข้อจำกัดมาก และมหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ยังไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีเวลาในการทำผลงานทางวิชาการเพราะมีภาระงานประจำในเรื่องการสอนมากโดยสอนทั้งภาคปกติ และภาคสมทบ และภาระงานสอนพิเศษพร้อมทั้งมีกิจกรรมของมหาวิทยาลัยมาก การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน และขาดความต่อเนื่องบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการขาดบุคลากรผู้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และบุคลากรมีคุณวุฒิไม่ตรงกับตำแหน่งการปฏิบัติงานมีขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้าและการประสานงานของแต่ละหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพบุคลากรมีจำนวนไม่มากส่งผลต่อการปฏิบัติงานคาดการณ์การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและโปร่งใส

ข้อจำกัดของกองทุนพัฒนาบุคลากร ขาดหน่วยงานกลางที่สนับสนุนดูแลโดยตรงในทุก ๆ เรื่องบุคลากรขาดวิสัยทัศน์ที่ดี ขาดความรู้ความสามารถจะเต็มที่ ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ขาดความรู้ความร่วมมือน้อยอย่างจริงจังมหาวิทยาลัยไม่มอบภาระหน้าที่รับ ชอบและชอบเขตของอำนาจการบริหารงานให้กับคณะอย่างชัดเจนในการจัดการพัฒนาบุคลากรการวางกรอบอัตรการตัดสินใจของผู้บริหารและการจัดคนให้เหมาะสมกับงานการใช้ซอฟต์แวร์ฐานข้อมูลในการบริหารจัดการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรแนวคิดและความคิดเห็นไม่ตรงกันขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่จริงจังอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบมีแบบฟอร์มการประเมินแบบเดิม ๆ

3.3 การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร

จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรด้านจัดสรรจากองค์กรในภาครัฐและเอกชนพร้อมทั้งสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศด้านไอทีให้มากขึ้นทำการวิจัย ชั้นเรียนและผลงานทางวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ควรปรับเปลี่ยนด้านประสิทธิภาพการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรพร้อมระเบียบการจัดสรรทุนอุดหนุนและกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานและควรจัดหาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงชัดเจนและเป็นมาตรฐานโดยใช้ Balanced Scorecard

สำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร ให้แต่ละคณะจัดทำกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอกับการให้บุคลากรเรียนรู้อย่างทั่วถึงและกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองควรปรับปรุงระเบียบเทคโนโลยีวัสดุสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ด้านงานบริหารจัดการบุคลากรควรกระจายอำนาจสู่ระดับล่างอย่างจริงจังโดยการวางคนให้สมกับงาน (Put The Right Man on the Right Job) และใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาบริหารงานในแต่ละฝ่ายพร้อมทั้งหาแนวทางในการปรับเปลี่ยน

ระบบการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานในระดับมหาวิทยาลัยสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย การศึกษาอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาปฏิบัติในทางวิชาการอยู่เสมอและควรจัดทำแผน กลยุทธ์นำมาใช้อย่างจริงจังต่อเนื่องและชัดเจนควรมีการประเมินผล การปฏิบัติงานทั้ง (Input Process Product) เป็นเกณฑ์ควรมีหน่วยงานกลางตรวจสอบภายในเพื่อตรวจสอบประเมินผลการทำงาน อย่างจริงจังควรมีการปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบตามภาระงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม และใช้ประเมินผลจริงนำเครื่องมือถือทันสมัย และเที่ยงตรงชัดเจนมาประเมินผลการทำงานและ พยายามกระจายอำนาจให้หัวหน้างานพิจารณาประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการทำงานแสดงความคิดเห็นอย่างโปร่งใส และยุติธรรม

นอกจากนั้นยังต้องให้การสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มคุณวุฒิให้สูงขึ้นทุกคน โดยถ่วงน้ำหนักพร้อมสร้างบรรยากาศของความเป็นความเป็นวิชาการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศให้มากขึ้น ควรเชิญวิทยากรในสาขาวิชาซีพมาบรรยายและปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ เรียนรู้สถานการณ์ของตลาดแรงงานอยู่เสมอ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เทคนิคใหม่ ๆ มาสอนเพื่อให้ของ จัดรายวิชาร่วมมือกับวิทยากร หรืออาจารย์พิเศษมาให้ความรู้ทั้งในและต่างประเทศ พร้อมสร้างเครือข่าย สามารถออนไลน์กันได้ ตลอดเวลาสำหรับสนับสนุนค้นคว้าผลงานทางวิชาการเผยแพร่ความรู้สู่สากล ให้มากทางงานวิจัยบทความวิชาการและสนับสนุนให้บุคลากรทำผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพของมหาวิทยาลัยสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ควรบริหารจัดการตามแผนผังและแผนภูมิของการบริหารจัดการให้มากและเป็นระบบเป็นขั้นตอน ควรให้อำนาจการบริหารและการตัดสินใจสู่ระดับโปรแกรมวิชาในบางเรื่องเพื่อประหยัดเวลาเพื่อเป็น การลดขั้นตอนที่ไม่สำคัญมากมากลงไปโดยเฉพาะเลือกอาจารย์ผู้สอนเองควรเปิดโอกาสให้บุคลากร จากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยได้เข้ามาเป็นทีมบริหาร และเป็นทีมที่ปรึกษาและเป็นอาจารย์ พิเศษควรมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนในระบบของมีภาระงานที่ชัดเจนเผยแพร่และเข้าใจที่ตรงกัน ตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีระเบียบข้อบังคับแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นผู้บริหารที่เป็นนักจัดการที่ดีควรแยกงานบริหารและงานสนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติควรนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผล ของการปฏิบัติงานเพื่อเป็นมาตรฐานที่ชัดเจน

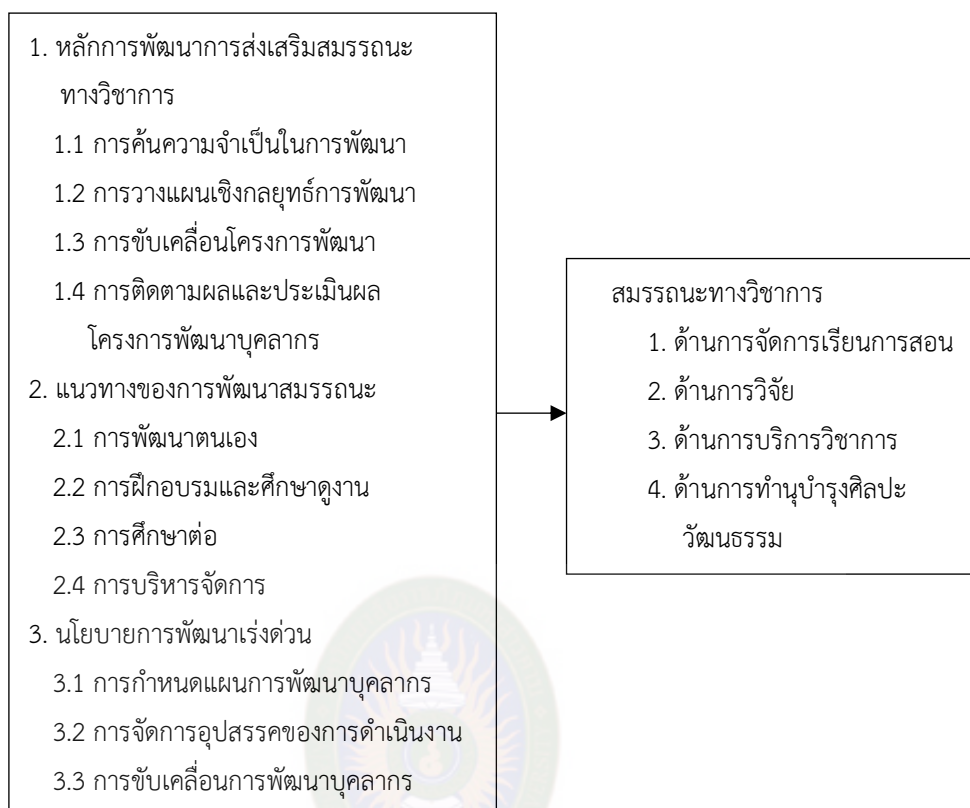
โดยให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรงเป็นหน่วยงานกลาง ตามแนวทางการพัฒนาภารกิจมหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลโครงการทั้งด้านการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่องควรสนับสนุนอุปกรณ์สถานที่ในการทำวิจัยและผลงานทางวิชาการการเขียนตำรา บทความ ทางวิชาการมีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการให้มากขึ้นและให้ห้องสมุดควรจัดระบบการจัดหาเอกสาร สำหรับการค้นคว้าวิจัยพร้อมจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานมีการจัดเสวนาทางวิชาการ และแลกเปลี่ยนบุคลากร ระหว่างมหาวิทยาลัยและจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร

ระยะที่ 3 การประเมินยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการประเมินยืนยัน โดยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งได้สอบถามผู้มีบทบาทโดดเด่นในทางวิชาการ จำนวน 20 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจทางการเมืองแบบวิถีประชาธิปไตย โดยพิจารณาจากคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ จากค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้ ประกอบกัน ได้แก่ 1) ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป 2) ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยในระดับมาก และ 3) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันสูง

ซึ่งตัวร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏก่อนที่จะไปทำการประเมินยืนยันรูปแบบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ตัวร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ก่อนที่จะไปทำการประเมินยืนยันรูปแบบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.14 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	Mean	Median	Mode	S.D.	I.R.	ความ เหมาะสม
1. หลักการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการ						
1.1 การค้นคว้าวิจัยในการพัฒนา	4.62	5.00	5.00	0.50	1.00	มากที่สุด
1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนา	4.33	4.00	4.00	0.66	1.00	มาก
1.3 การขับเคลื่อนโครงการพัฒนา	4.67	5.00	5.00	0.48	1.00	มากที่สุด
1.4 การติดตามผลและประเมินผล โครงการพัฒนาบุคลากร	4.62	5.00	5.00	0.50	1.00	มากที่สุด
2. แนวทางของการพัฒนาสมรรถนะ						
2.1 การพัฒนาตนเอง	4.43	4.00	4.00	0.51	1.00	มาก
2.2 การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน	4.33	4.00	4.00	0.48	1.00	มาก
2.3 การศึกษาต่อ	4.19	4.00	4.00	0.60	1.00	มาก
2.4 การบริหารจัดการ	4.24	4.00	5.00	0.77	1.00	มาก
2.5 กระบวนการปฏิบัติงาน	4.62	5.00	5.00	0.50	1.00	มากที่สุด
2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.33	4.00	4.00	0.66	1.00	มากที่สุด
3. นโยบายการพัฒนาเร่งด่วน						
3.1 การกำหนดแผนการพัฒนา บุคลากร	4.57	5.00	5.00	0.60	1.00	มากที่สุด
3.2 การจัดการอุปสรรคของ การดำเนินงาน	4.14	4.00	4.00	0.36	1.50	มาก
3.3 การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร	4.33	4.00	4.00	0.48	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) ระหว่าง 4.14-4.67 ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง 4-5 ค่าฐานนิยม (Mode) ระหว่าง 4-5 และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile

Range) อยู่ระหว่าง 1.00-1.50 ซึ่งหมายความว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และผู้วิจัยจึงทำการสรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผังมโนทัศน์ดังภาพที่ 4.4





1. การค้นความจำเป็นในการพัฒนา
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนา
3. การขับเคลื่อนโครงการพัฒนา
4. การติดตามผลและประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

1. การพัฒนาตนเอง
2. การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน
3. การศึกษาต่อ
4. การบริหารจัดการ
5. กระบวนการปฏิบัติงาน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดแผนการพัฒนากุศลกร
2. การจัดการอุปสรรคของการดำเนินงาน
3. การขับเคลื่อนการพัฒนากุศลกร

ภาพที่ 4.4 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนเพื่อศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏและเพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้วิธีวิจัยผสมผสาน จึงได้กำหนดประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structural Interview Schedule) ซึ่งผู้วิจัย สร้างขึ้นแบ่งเป็น 15 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 แบบสอบถามการได้รับการพัฒนาความรู้ ตอนที่ 3 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตอนที่ 4 แบบสอบถามการมุ่งอนาคตและควบคุมตน ตอนที่ 5 แบบสอบถามความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตอนที่ 6 แบบสอบถามการรับรู้บทบาท ตอนที่ 7 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 8 แบบสอบถามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 9 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม ตอนที่ 10 แบบสอบถามเงินเดือนและสวัสดิการ ตอนที่ 11 แบบสอบถามความเชื่อมั่นในตนเอง ตอนที่ 12 แบบสอบถามบรรยากาศขององค์กร ตอนที่ 13 แบบสอบถามความมั่นคงในการทำงาน ตอนที่ 14 แบบสอบถามความคาดหวังในอนาคต ตอนที่ 15 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด 375 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จสำหรับการวิเคราะห์สถิติการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปราย และเสนอแนะ รายละเอียดดังนี้



5.1 สรุป

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะทางวิชาการและปัจจัยส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ มหาวิทยาลัยที่สังกัด คณะที่สังกัด วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน ชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง เงินเดือน และรายวิชาที่สอน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง รองลงมาคือเพศชาย มีอายุระหว่าง 39–49 ปี รองลงมา มีอายุระหว่าง 28–38 ปี รองลงมา มีอายุระหว่าง 50–59 ปี และรองลงมา มีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏ บุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รองลงมาสังกัดคณะวิทยาการ รองลงมาสังกัดคณะครุศาสตร์ รองลงมาสังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ รองลงมาเป็นสังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รองลงมาสังกัดคณะสาธารณสุขศาสตร์ รองลงมาสังกัดคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม รองลงมาสังกัดคณะรัฐศาสตร์ รองลงมาสังกัดคณะบริหารธุรกิจ รองลงมาสังกัด คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ รองลงมาสังกัดคณะเทคโนโลยีการเกษตร และรองลงมาสังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาโท รองลงมา มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก และรองลงมา มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ รองลงมา มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองลงมา มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11–20 ปี รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1–10 ปี รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21–30 ปี และรองลงมา มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 30 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเองอยู่ระหว่าง 11–20 ชั่วโมง รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง

อยู่ระหว่าง 21-30 ชั่วโมง รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเองอยู่ระหว่าง 3-10 ชั่วโมง รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเองมากกว่า 61 ชั่วโมงขึ้นไป รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเองอยู่ระหว่าง 31-40 ชั่วโมง รองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเองอยู่ระหว่าง 41-50 ชั่วโมง และรองลงมา มีชั่วโมงอบรมในการพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่าง 51-60 ชั่วโมง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือนมากกว่า 47,001 ขึ้นไป รองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 27,001-37,000 รองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 37,001-47,000 และรองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 17,000-27,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกลุ่มรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับมนุษยศาสตร์ รองลงมา มีรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ รองลงมา มีรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับสังคมศาสตร์ และรองลงมา มีรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับบริหารธุรกิจ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ปัจจัยนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับมาก
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทัศนคติต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก



ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการในความเป็นปกติใหม่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้ตอบแบบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านจิตวิญญาณความเป็นครู อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านมีศิลปะการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3. ผู้ตอบแบบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิจัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านจรรยาบรรณทางการวิจัย อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย อยู่ในระดับมาก

4. ผู้ตอบแบบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ความเข้าใจการบริการวิชาการ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ อยู่ในระดับมาก

5. ผู้ตอบแบบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริการวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสำนึกคุณค่าศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านรู้จักในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



2. ผลการถดถอยพหุคูณ สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีผลมาจากปัจจัยที่ส่งผลหรือตัวแปรอิสระที่มีนัยสำคัญเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ (X5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (X11) ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ (X2) ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (X8) ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน (X12) ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท (X1) ตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 51.90 ($R^2 = .519$, $F = 66.180$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

1) หลักการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการ ได้แก่ การค้นคว้าความเป็นไปในการพัฒนา การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนา การขับเคลื่อนโครงการพัฒนา การติดตามผลและประเมินผลโครงการพัฒนา บุคลากร 2) แนวทางของการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) นโยบายการพัฒนาเร่งด่วน ได้แก่ การกำหนดแผนการพัฒนากุศลกร การจัดการอุปสรรคของการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนการพัฒนากุศลกร

5.2 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวม ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ปัจจัยนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นโยบายเป็นเครื่องชี้นำและกรอบในการวางแผนการบริหารขององค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไรและใช้ปัจจัยชนิดใดบ้างในการบริหารองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร ทั้งยังเป็นเสมือนเข็มทิศและหางเสือที่ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปถูกทิศทาง ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจำเป็นต้องเสริมสร้างแนวนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เช่น กำหนดนโยบายที่ชัดเจนโดยมุ่งบริหารจัดการเพื่อที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น กำหนดนโยบายให้ทุกคณะ ศูนย์ สำนัก จัดทำแผนการบริหาร ทั้ง 4 บทบาทหลัก โดยมุ่งไปสู่การตอบสนอง

การแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นเป็นหลัก กำหนดนโยบายการยกระดับคุณค่าและมูลค่าของท้องถิ่นเป็นหลัก และบูรณาการสู่ความเป็นสากล และกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นเป็นวาระแห่งองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา หล่อตระกูล (2559, น. 17) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มประชากร จำนวน 194 คน ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และสถิติอนุมาน ผลการวิจัย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ตัวบ่งชี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย

5.2.2 สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สหัทธยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541, น. 98-103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยแบ่งแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ไว้ 7 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า คณาจารย์มีความต้องการในระดับมากทุกด้าน โดยในแต่ละด้านมีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ มีนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาคณาจารย์ 2) ด้านวิชาการ พัฒนาคณาจารย์ต้องการให้มีความยุติธรรมในการเลือกคณาจารย์เข้ารับการพัฒนา การเอาใจใส่ และสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร ความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาคณาจารย์ 3) ด้าน การศึกษาต่อ ต้องการให้มีความยุติธรรมในการเลือกคณาจารย์ศึกษาต่อ สนับสนุนและหาแหล่งทุน เพื่อการศึกษา 4) ด้านการฝึกอบรมสัมมนา ต้องการฝึกอบรมสัมมนาในวิชาเฉพาะทางที่ต่างประเทศ ส่งเสริมให้คณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา กับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น 5) ด้านการวิจัย ต้องการให้ห้องสมุดจัดหาเอกสารสำหรับการค้นคว้าให้เพียงพอสำหรับงานวิจัย จัดหาทุนอุดหนุนการทำวิจัยให้มากขึ้น ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์สำหรับการวิจัย ความสะดวกในการค้นคว้าข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ 6) ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง

ทางวิชาการ ต้องส่งเสริมให้คณาจารย์ได้สร้างผลงานด้านวิชาการ การจัดระบบห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพ ความยุติธรรมในการพิจารณาจากหน่วยงานต้นสังกัด การสนับสนุนจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และเอกสารตำรา 7) ด้านบุคลิกภาพ ลักษณะคุณธรรมจริยธรรม ต้องการยอมรับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของกันและกัน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การฝึกปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความเป็นครู ให้แก่คณาจารย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของเดชา พริงลำภู (2541, น. 98-101) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนา คณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และศึกษาความต้องการในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2 ด้าน คือ ด้านการสอน และการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาคณาจารย์มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด ในด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์ คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการเป็นการประชุมปฏิบัติกรมากที่สุด รองลงมา คือ การศึกษาดูงาน การจัดให้มีแหล่งวิชาการ การนำเสนอผลงานทางวิชาการ การประชุมสัมมนา การประชุมอภิปรายและอื่น ๆ เช่น การจัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การจัดกิจกรรมสนับสนุนการวิจัย การศึกษาอบรมระยะสั้น การเผยแพร่วิชาการแก่ชุมชน กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การจัดเสวนา ทางวิชาการ การประเมินผลงานอาจารย์ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบัน ความต้องการ ในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ พบว่า คณาจารย์มีความต้องการพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอน และในด้านการวิจัยในระดับมากและเมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ทุกกลุ่มสาขาวิชา มีความต้องการการจัดกิจกรรม พัฒนาคณาจารย์ทุกข้อในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา ชลาภิรมณ์ (2541, น. 11-12) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ความต้องการพัฒนาอาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิชาชีพเฉพาะสาขาที่มีความต้องการพัฒนาความรู้ในวิชาที่สอนสูงสุด รองลงมา คือ การเรียนรู้เทคโนโลยีขั้นสูงที่เกี่ยวกับวิชาที่สอน ด้านวิชาการสอนมีความต้องการเรียนรู้ วิชาการใหม่ ๆ ทางการสอนสูงสุด รองลงมา คือ การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยด้านวิชาการอื่น ๆ ที่เน้น บทบาท และหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสูงสุด รองลงมา คือ การพัฒนาความรู้วิธีการเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการศึกษา ส่วนความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาของอาจารย์ มีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดยเฉลี่ยสูงสุด เรื่อง วิธีการพัฒนาด้านการศึกษาเพิ่มเติม รองลงมา คือ การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยากร กลายสุข (2542, น. 1-2) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม สถานภาพของอาจารย์ทุกคนยังต่ำกว่าเกณฑ์ มาตรฐานอุดมศึกษาและด้วยข้อจำกัด ด้านการเพิ่มอัตราค่าจ้าง จึงจำเป็นต้องพัฒนาอาจารย์

ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเพิ่มศักยภาพ และคณะที่ควรส่งเสริมมากที่สุด คือ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ตามลำดับโดยพิจารณาควบคู่ไปกับภาระงานและสัดส่วนความรับผิดชอบของอาจารย์แต่ละคนที่มีต่อนักศึกษาและมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์เขียนเอกสาร ตำรา และการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น โดยมีแผนพัฒนาสถาบัน แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งพัฒนาสถาบันให้มีศักยภาพ และปฏิบัติการกิจในการพัฒนาท้องถิ่น และทรัพยากรมนุษย์ แม้โดยหลักจะมุ่งพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแต่สถาบันยังขาดความชัดเจนในโครงการ ระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนา ทั้งด้านการจัดการศึกษาวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ด้านกิจการนักศึกษา และด้านพัฒนาเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงและที่สำคัญขาดงบประมาณสนับสนุนสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมทรง ทิตธรรมาพิศัย (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง ได้แก่ ปัจจัยภายใน โดยส่วนใหญ่ด้าน ความกระตือรือร้น และความอดทน และความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ส่วนความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับความยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่อยู่ในลำดับรองลงมา และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกแล้ว พบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของข้าราชการไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตามด้านลักษณะของโครงสร้างของงาน ทั้งการแบ่งส่วนราชการและลักษณะ งานที่ปฏิบัติในการบริหารจัดการศึกษา เป็นงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถต้องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานด้วยความหลากหลายของงานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรในสังกัด มีโอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งลักษณะผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการให้อิสระในการคิด และพัฒนางาน การปรับปรุงระบบงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งให้มีความโปร่งใส มีความเสมอภาคและตรวจสอบได้ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างและพัฒนาเครือข่ายในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manete (1988, pp. 49-413) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคคลที่วิทยาลัยเคนซัส: วิเคราะห์ผลการรับรู้ โดยวิทยาลัยทั้ง 19 แห่ง พบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรที่ทำมากในมหาวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน หรือการประชุมเรื่อง เทคนิคการสอน เยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรม

ก่อนการปฏิบัติงานหน้าที่ 2) การพัฒนาบุคลากร ที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษา เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมนอกสถาบัน การทำงานในมหาวิทยาลัย การแสดงผลงาน หรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอนและกิจกรรม การฝึกอบรม 3) เหตุผลที่ไม่ทำการประเมิน คือ ไม่มีเวลา และไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น 4) วิธีการ 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต รายงานเป็นรายบุคคลและการเขียนรายงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiles (1967, pp. 51-52) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ครูรู้สึกว่าการประเมินนั้นคงในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบหลายอย่าง คือ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีสถานที่ทำงานสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้เพียงพอต่อความต้องการ การมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่หมู่คณะ Mistry (1970, pp. 703-A) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยจำลองโครงการพัฒนาอาจารย์สำหรับ มหาวิทยาลัยอินเดียยูนิทารี ผลการวิจัย พบว่า 1) สถาบันส่วนใหญ่ จัดโปรแกรมในลักษณะปฐมนิเทศ (Orientation Program) 2) โปรแกรมการปฐมนิเทศจะ ครอบคลุมเรื่องบทบาท และหน้าที่ของอาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน รายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับการทำงานในสถาบันนั้น 3) ประมาณครึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Program) 4) ประมาณร้อยละ 30 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจบังคับให้อาจารย์ใหม่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์ และมีเพียง 2-3 สถาบัน

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การรับรู้บทบาท การได้รับการพัฒนาความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ความคาดหวังในอาชีพ ทักษะติดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมุ่งอนาคตและและควบคุมตน บรรยากาศขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานและปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้



5.2.3.1 ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ระดับสูงหรือมีน้ำหนักสูงสุดต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ด้านความคาดหวังในอาชีพสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, น. 120) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง เป้าหมายส่วนบุคคลในการเชื่อมระหว่างความพยายามและการทำงาน ระหว่างการทำงานและรางวัลหรือระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกัน และเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการเลือกมีพฤติกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุณีย์ อีร์ดาก (2542, น. 208) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็นสาเหตุให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุภัคญาณี สุขสำราญ (2544, น. 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง สภาพการประเมินความสามารถของตนเองกับความตั้งใจในการทำงานสู่เป้าหมายที่ต้องการ หากบุคคลมีความสามารถสูงตั้งใจสูงจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูง ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสามารถต่ำไม่ตั้งใจ ก็จะนำไปสู่ความไม่สำเร็จในการทำงานตามหวังผล สอดคล้องกับแนวคิดของ มัลลิกา ดันสอน (2544, น. 206) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลแต่ละคนจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยให้ระดับของการปฏิบัติงานได้สำเร็จจาก 0 ถึง 1 โดยที่จะเป็น “0” เมื่อบุคคลรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเท่ากับ “1” ถ้าบุคคลนั้นมีความมั่นใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สมบูรณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของพรเกา ทัศนัททอง (2545, น. 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังเป็นระดับพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของตน ในการตัดสินใจ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดหรือต้องการให้เป็นไปตามความต้องการของตนสอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรา แก่นจันทร์ (2548, น. 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความคิดเห็นที่ผู้มุ่งหวังหรือคาดคะเนต่อบุคคลอื่นให้กระทำการใดสิ่งหนึ่งที่ตนปรารถนา ให้เป็นไปได้ในอนาคตสอดคล้องกับแนวคิดของ Bartol (1997, p. 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่ทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy และคณะ (2002, p. 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง การคาดการณ์ของบุคคล ต่อสิ่งต่าง ๆ โดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ที่เคยประสบมาเป็นปัจจัยในการกำหนดความคาดหวัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey, et al. (2001, pp. 33-34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง การหาความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและการทำงานหรือระหว่างความพยายามและคุณค่าที่ได้รับซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ถือเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Filippo (1971, p. 349) ได้จำแนกความต้องการหรือความคาดหวังของมนุษย์

โดยมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์กร เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความต้องการทางกายสิ่งจำเป็นที่ทำให้มนุษย์สามารถดำเนินชีวิตอยู่รอดได้และเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานด้วยดีมีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้าและมีความสุข ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การขับถ่าย ของเสีย 2) ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่ต่อเนื่องมาจากความต้องการทางร่างกายมนุษย์จะหาทางตอบสนองความต้องการทางกายก่อนแล้วจึงตอบสนองความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความรักจากสมาชิกในสังคมที่เกี่ยวข้องต้องการอยู่ร่วมกับสังคม และ 3) ความต้องการให้ความสำคัญแก่ตนเองเป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่ต้องการให้ผู้อื่นให้ความสำคัญ เช่น ต้องการให้ผู้อื่นชมเชย ต้องการเป็นอิสระ และต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะนุช นรินทร์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงาน และการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และสวัสดิการ เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกัน ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่องด้านสังคม และด้านสวัสดิการ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรทิน นาลาภ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สังกัด สาขาในเขต 49 ใน 5 ด้าน คือ ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านรายได้และสวัสดิการและด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มีความแตกต่างในเรื่องระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน เห็นว่าปัจจัยโดยภาพรวมมีความสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

5.2.3.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ระดับสูงหรือมีน้ำหนักสูงสุดต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ดลนภา ตีบุปผา (2555, น. 14) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิบัติสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคลเพื่อความรู้จักกันเพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจ

อันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคมให้เกิดการปรับตัวกันสังคมยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ คณศ จุลสุคนธ์ (2554, น. 12) ได้สรุปไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Beyer and Marshall (1981, p. 663) ได้กล่าวถึง สัมพันธภาพในการทำงานของกลุ่มบุคคลในวิชาชีพว่า ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและมิติการตัดสินใจ ซึ่งอธิบายมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่า หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในวิชาชีพเดียวกันในระหว่างการทำงานร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกันอันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ และพลังอำนาจทางวิชาชีพสอดคล้องกับแนวคิดของ Beyer and Marshall (1981, p. 45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานไว้ 8 องค์ประกอบ 1) ความมั่นใจและความไว้วางใจที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน (Confidence and Trust) ความมั่นใจและความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมที่อยู่คู่กันไปเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจต่อกันก็จะเกิดความเชื่อมั่นอย่างจริงจังต่อกัน โดยไม่เคลือบแคลงสงสัยว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อมั่นอยู่ภายในความรู้สึกปรารถนาดีและเชื่อถือได้ การสร้างความรู้สึกไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยง่ายจากเทคนิควิธีที่ผู้สร้างตั้งใจจะให้เกิดขึ้น หากแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอต้นเสมอปลาย มากกว่าความเข้าใจกันได้ บุคคลจะไม่ระบายความรู้สึกหรือบอกข้อมูลสำคัญแก่บุคคลอื่น หากไม่เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจว่าจะเชื่อถือได้ 2) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual Help) มีความสำคัญยิ่งบุคคลควรมีความยินดีแบ่งปันช่วยกันทำงาน ไม่นิ่งดูดายแม้เป็นงานหนักของผู้อื่น หรือห้วงแห่งสิ่งที่ตนเองได้มา โดยเฉพาะส่วนที่จะได้ร่วมกัน 3) การให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) โดยมีหลักสำคัญว่าองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ก็ต่อเมื่อทุกกระบวนการของความต้องการภายในองค์กรได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันนี้ อาจแสดงออกพฤติกรรมได้หลายลักษณะ เช่น ความเต็มใจรับฟังผู้อื่น การให้การยอมรับนับถือยกย่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับบวกและยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นต้น 4) ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment) บุคคลทั่วไปมักจะคบหาสมาคมกับคนที่ตนเองชอบ โดยเฉพาะกับผู้ที่มีความเป็นกันเองและมีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคลอื่น ซึ่งลักษณะบุคคลประเภทนี้จะก่อให้เกิดความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ได้ง่าย อันเป็นความต้องการโดยทั่วไปที่บุคคลปรารถนา เช่น เพื่อนร่วมงานซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้าขาดซึ่งความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ในขณะที่ทำงานร่วมกันแล้ว บรรยากาศของการทำงานจะเต็มไปด้วยความตึงเครียด อึดอัด และขาดความเป็นกันเองอันเป็นสิ่งที่ทุกคนไม่พึงปรารถนา ดังนั้นความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ จึงเป็นองค์ประกอบด้านหนึ่งที่จะอธิบายลักษณะของสัมพันธภาพของบุคคลได้

รวมทั้งสัมพันธ์ภาพเชิงวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บุคคลที่มีความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ต่อกัน ย่อมที่จะกล้าแสดงความรู้สึกและปัญหาต่าง ๆ ต่อเพื่อนร่วมงานของตนเองได้ง่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็น ประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองและกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง 5) การทำงานที่มีความมุ่งความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Team Effort Toward Goal-Achievement) การทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เนื่องจากในการรวมกลุ่ม ที่มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น จะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิก โดยการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปต่าง ๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกภายในกลุ่ม ยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันด้วยอันเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญมาก ในการทำงานเป็นทีม 6) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถระดับสูงของสมอง ให้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีความสามารถในการประมาณค่าการริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องของ ความคิด จินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์ เป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดคิดไม่ถึง หรือมองข้ามเป็นความคิดหลากหลายคิดได้กว้างไกล เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพอาจเกิดจากการคิด ผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ ๆ กับประสบการณ์เดิมให้เกิดสิ่งใหม่ที่สามารถแก้ปัญหา และเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม บุคคลทุกคนย่อมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในตน เนื่องมาจากความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ มนุษย์ไม่ได้ผูกติดอยู่กับอดีต หากแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 7) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นกระบวนการที่จะส่งความคิด ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึกของบุคคลออกสู่ผู้อื่น ซึ่งข่าวสารนั้น จะสื่อความหมายด้วยการเขียน การพูด กิริยาทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารมีทั้งระบบปิดและระบบเปิดแต่การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบเปิด เพราะสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจได้ถูกต้อง และตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับข่าวและยังเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัวโดยตรง (Face to Face) เพราะเป็นการติดต่อสื่อสารกันต่อหน้าอย่างตรงไปตรงมา ประกอบด้วย ความรู้สึกและความคิดเห็น ที่บุคคลมีต่อกัน 8) ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom Threat) ไม่ว่าจะ เป็นความอิสระเสรี หรือการถูกบังคับหรือถูกคุกคามเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีเลือกที่จะทำอะไรได้มากกว่าหนึ่งความเป็น อิสระเสรี คือ การเลือกได้ตามใจปรารถนาของบุคคลในขณะที่การถูกบังคับหรือถูกคุกคาม คือ การถูก ขัดขวางไม่ให้เลือกจากจำนวนหลาย ๆ ที่สามารถได้พฤติกรรมทั้งสองชนิดนี้ มักจะเกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน ได้เสมอแต่บุคคลมักจะเลือกพฤติกรรมความเป็นอิสระเสรีมากกว่า เพราะในการทำงานทุกชนิดย่อม ต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเหมือนกัน ซึ่งมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการทำงาน



5.2.3.3 ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ระดับสูงหรือมีน้ำหนักสูงสุดต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์กับการได้รับการพัฒนาความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โดยปกติการพัฒนาบุคคลอาจจำแนกได้ 3 วิธี ใหญ่ ๆ คือ วิธีการให้การศึกษา 2 การฝึกอบรม 3 การพัฒนาอย่างหนึ่งอย่างใดแก่ผู้ปฏิบัติงาน และในการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคคลนี้ ก็อาจจะมีการพูดถึงวิธีการทั้งสามประการที่ข้างต้นเป็นครั้งคราวจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงของเรื่องของการศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาในเบื้องต้นเสียก่อน การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะส่งเสริมสร้างความรู้ความชำนาญค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่และทำประโยชน์แก่สังคมได้แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษาก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติความรู้ความชำนาญเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบันซึ่งอาจรวมถึงการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งโดยการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อมและการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการให้คำปรึกษาและแนะนำก่อนงานหรือโดยวิธีอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร จากคำจำกัดความข้างต้นพอจะชี้ให้เห็นถึงข้อแตกต่างตามจุดเน้นของแต่ละวิธีการ ได้ดังนี้ คือ การศึกษาที่เน้นตัวบุคคลโดยมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะสาขาซึ่งจะสามารถนำติดตัวไปประกอบอาชีพหรือไปเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคตกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติโดยกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติโดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมาเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในการทำงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเช่นเพื่อลดความผิดพลาดหรือความสูญเสียของผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือเพื่อยกระดับคุณภาพของการผลิต เป็นต้น ส่วนการพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคลและองค์กรพร้อม ๆ กันโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้การพัฒนาอาจทำเป็นแผนระยะยาวเช่นการพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงานหรืออาจทำในรูปของโครงการเฉพาะ เช่น โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นการเน้นที่ตัวบุคคลนั้นที่งานหรือองค์กรก็ตามการพัฒนาบุคคลก็มีจุดมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการทำงานทั้งสิ้น



5.2.3.4 ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ระดับสูงหรือมีน้ำหนักสูงสุดต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทองใบ สุตซารี (2544, น. 195) ได้ให้ความหมายคำว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีความพร้อม ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความเต็มใจที่จะร่วมทำงานกับทีมงานหรือสมาชิกของทีมงานในอันที่จะร่วมกันทำงานและนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ วงศ์ใจ (2545, น. 7) ได้ให้ความหมาย ของขวัญ และกำลังใจ ว่าเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์หรือจิตใจที่แสดงออกมาเป็นการปรับตัวการเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน กำลั้งใจที่จะสู้งานหนัก การทำให้สำเร็จตามอุดมคติ การตั้งจุดเป้าหมายทัศนคติของจิตใจ ความรักหมุ่คณะ ความผาสุกและอาจเป็นความไม่เป็นที่สุขภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่มีความปฏิสัมพันธ์กันและในที่สุดก็จะกระทบกระเทือนถึงผลผลิตและชุมชน นอกจากนี้ยังหมายถึงความรู้สึกที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัวหรือความพึงพอใจต่องานค่านิยมและความเชื่อสอดคล้องกับแนวคิดของ ประดิษฐ์ วัลลาวัลย์ (2547, น. 16) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง สภาวะจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลผู้มีขวัญและกำลังใจดี หรือมีขวัญและกำลังใจมาก หรือมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้าม คือ ท้อแท้ หดหู่ ใจเฉื่อยชา ตกใจหวาดกลัวไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจไม่ตั้นเอง ดังนั้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพความรู้สึกทางจิตใจที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ให้มองเห็นว่า มีความมั่นใจ ตั้งใจ เห็นใจ เต็มใจ เสียสละ กล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำ และมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิดของ Flippo (1971, p. 416, อ้างถึงใน สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ, 2538, น. 9) ได้กล่าวถึง ขวัญ หมายถึง สภาวะจิตใจหรือท่าทีความรู้สึกของคนแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Yoder (1959, p. 445, อ้างถึงใน สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ, 2538, น. 9) ได้ให้ความหมายของ กำลั้งขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นเมื่อรวมกันและยอมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทิดศักดิ์ วรรณพุฒ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือจากประชาชน ระดับการศึกษา และวัสดุอุปกรณ์ แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ ควรมีการเพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้สูงขึ้นและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิษฐา วัฒนโอฬารนนท์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน รวม 9 ด้าน ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีขวัญ และกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง รองลงมา ด้านพึงพอใจในหน้าที่ที่มีขวัญและกำลังใจสูงด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับด้านความเสมอภาคในหน่วยงาน มีขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบและการรับรู้ต่อความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซัพพลายเออร์เนชั่นแนลจำกัด ผลการวิจัย พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซัพพลายเออร์เนชั่นแนลจำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์สวัสดิการ และค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อยู่ในระดับปานกลางข้อเสนอแนะ คือ ต้องการให้ผู้บริหารเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญา สมบุญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สอนหลวง ร.9 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่มโรงเรียนที่ 3 สอนหลวง ร.9 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา จะมีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมา ด้านสภาพปฏิบัติงานด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ วิชาวัลย์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง 2) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผู้ปฏิบัติการสอน 3) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่าง 4) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดา แสงเมือง (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับขวัญ และกำลังใจสูงที่สุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและต่ำที่สุดในด้านความเพียงพอของรายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมควร นันตระกูล (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียน สังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านความมั่นคงปลอดภัย และความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการ และรายได้อยู่ในระดับ ปานกลาง 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีขวัญ และกำลังใจดีกว่าครูฝ่ายปฏิบัติการสอน 3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอ นกองบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย (อัตร่า เพื่อพราง) ผลการวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคงด้านนโยบาย การบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการของหน่วย และด้านสภาพ การทำงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ประวิทย์ ดวงจันทร์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญ
 ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในภาพรวมและรายด้านทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับสูง ในรายด้าน
 เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยกับผู้บริหารสถานศึกษา
 ความกดดันของชุมชน ความพึงพอใจในการสอนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู สถานภาพของครู
 ภาระงานครู เงินเดือนครู ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับหลักสูตรการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน และเครื่อง
 อำนวยความสะดวกและบริการของสถานศึกษา 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์
 ในการสอนต่างกัน ในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
 ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน 4) ขวัญในการปฏิบัติงาน
 ของข้าราชการครูที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน สอดคล้อง
 กับงานวิจัยของ Cliff (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Management Style In a Large City Police
 Department and Its Effect on The Morale of Front Line Officers: The Case of Detroit
 (Michigan) ได้ทำการวิจัย โดยนำรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบ
 ต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม
 (ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเป็นสำคัญ) ชัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ซึ่งความเป็นผู้นำ
 ไม่สำคัญ) ซึ่งรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ในอดีต) มีผลในด้านบวกต่อขวัญกำลังใจ
 ต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยมีความเหมาะสมกับองค์กรทางทหารที่เป้าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับขวัญ
 กำลังใจและความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lo (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
 The Perceived Impact of Organization allay off on Organizational Morale: Study
 of a Taiwanese Company (China) การศึกษาวิจัย จะเน้นที่บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งประสบ
 ปัญหาต้องปรับโครงสร้างและลดจำนวนลูกจ้างมาแล้วในช่วง 10 ปี วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลทั้งเชิง
 คุณภาพและปริมาณใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของมิเนสโซตา แบบสั้น (MSQ) ผลการวิจัย
 สรุปได้ดังนี้ 1) ยุทธวิธีเลิกจ้างจะเปลี่ยนไปตามความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างเปลี่ยนจาก
 ความรักดีระยะยาวเป็นประสิทธิภาพในระยะสั้น 2) ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนจากคุ้นเคย
 เป็นแข่งขัน 3) ทิศนคติแง่ลบ จะมีในช่วงแรก ๆ หลังจากเลิกจ้างจะค่อย ๆ ลดน้อยในภายหลัง
 4) วัฒนธรรมใหม่ในบริษัทจะไม่ตายตัวยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 5) บทบาทที่สำคัญของ
 ผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6) ในช่วงการปรับโครงสร้างองค์กร
 จะมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมมากกว่าการสื่อสารในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ McNitt (2003)
 ได้ทำการวิจัยเรื่อง An Analysis of Urban Elementary School Teacher Morale and School
 Performance: Implications for Leadership ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการ
 ปฏิบัติหน้าที่ระหว่างกลุ่มของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ ด้านการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา

ชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 และระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น ปีที่ 3 ที่ใช้แบบการเรียนการสอนแบบ MAP Test จาก 9 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารงานการยอมรับนับถือในตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์ของนักเรียนและการจัดการด้านบริหารสถานศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูอาจารย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jarnagin (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Leadership Behaviors in High School Principals: Traits and Action that Affect Teacher Morale ใช้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 664 คนครูใหญ่ 10 คน ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ คือ 1) ระดับขวัญกำลังใจครู โดยรวม 2) ทักษะความเป็นผู้นำ (จากตนเองและจากผู้อื่นสังเกต) ของครู 3) ความแตกต่างของขวัญกำลังใจครูระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากและครูที่มีประสบการณ์น้อย 4) พฤติกรรมการเป็นผู้นำเฉพาะซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจครู 5) มุมมองเชิงโครงสร้างของแต่ละโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจครู

5.2.3.5 ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ระดับสูงหรือมีน้ำหนักสูงสุดต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2540, น. 145) ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงานหรือคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายประการ เช่น ความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับชีวิต การทำงานที่ประกอบด้วยค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน ประโยชน์เกื้อกูลบริการต่าง ๆ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังหมายถึง ความมั่นคงหรือคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม โดยส่วนรวมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์รวมทั้งการออกแบบการทำงาน อย่างไรก็ตามความมั่นคงในการทำงานหรือคุณภาพชีวิตการทำงานยังรวมถึงสภาพและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ การเพิ่มเนื้อหา การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง การจัดการที่เป็นประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่ปลอดภัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างรวมตลอดทั้งการเติบโตและการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดของสายทิพย์ วงศ์สังข์ชะ (2540, น. 84) ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงานเป็นความรู้สึกปลอดภัยว่าจะมีงานทำมีรายได้ที่แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดรายได้ และสวัสดิการที่สามารถดำรงชีพได้รับการปกครองอย่างเป็นรูปธรรม มีโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงานและสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุเพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีวิตอย่างปกติสุข ช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระแก่สังคมสอดคล้องกับแนวคิดของ นิตยา เจียรนัยปริเปรรม (2533, น. 42) ได้กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างให้มองเห็นได้เป็นสภาพจิตใจความรู้สึกหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อการได้รับการคุ้มครองป้องกันและการได้รับหลักประกันทั้งในขณะที่บุคคลยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ และหลังจากที่บุคคลได้ออกจากองค์การไปแล้วด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ศจี อนันต์นพคุณ (2542, น. 78) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) สร้างความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์ต่อองค์การและหมู่คณะ 3) เกื้อหนุนให้บุคลากร มีระเบียบวินัยปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และมีศีลธรรม 4) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดพลังร่วม เพื่อการจัดปัญหาและอุปสรรคขององค์การได้ 5) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ 6) เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์การ 7) ทำให้บุคลากร มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทำงานอยู่กับองค์การตราบนานเท่านาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิกิรุม อัสวีกุล (2541, น. 98) กล่าวถึง ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานไว้ว่า 1) ความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีหลักประกันในการทำงาน มีความแน่ใจว่า หากปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนแล้วจะได้รับพิจารณาโดยไม่ลำเอียงย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในการทำงานแต่ละบุคคล มีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน บางคนต้องการงานที่มีตำแหน่งสูงสุด บางคนต้องการเพียงรายได้เลี้ยงครอบครัว บางคนทำงานเพื่อเกียรติแต่ไม่ว่าบุคคลจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตาม หากงานนั้นไม่มีความมั่นคงทำงานอย่างมีความสุขหรือไม่มีความสุขก็จะต้องคอยหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาฐานะของพนักงานก็จะเสื่อมและเกิดความเสียหายขึ้น เครื่องกระตุ้นในการทำงานนั้นมีหลายอย่าง เช่น ผลตอบแทนที่น่าพอใจ การมีสภาพการทำงานที่ดีรวมทั้ง มีความมั่นคงในการทำงานด้วยในบรรดาสิ่งเหล่านี้ได้มีการวิจัยและทดสอบกันว่า บุคคลต้องการสิ่งใดมากที่สุดปรากฏว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์มากกว่าสิ่งอื่น ๆ 2) ความมั่นคงในการทำงานช่วยให้พนักงานมีขวัญดีขึ้นขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ ผลงานที่ได้รับจากพนักงานที่มีขวัญเสียย่อมสู้ผลงานของพนักงานที่มีขวัญดีไม่ได้ หากพนักงานต้องหวาดระแวงอยู่เสมอว่า งานที่ตนทำอาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเอาเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานหรือต้องหวาดระแวงว่าตนอาจถูกกลั่นแกล้งไม่ได้รับความเป็นธรรมเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานขวัญของพนักงานก็จะเสีย 3) เมื่อความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานดีขึ้นและเป็นเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานแล้วผลการทำงานอันเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการให้ความมั่นคง ก็จะดีขึ้นเป็นเงาตามตัว ความมั่นใจหรือความสบายใจของพนักงานในการปฏิบัติงานโดยมีความมั่นคงนั้น เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์แก่นายจ้างโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol (1841-1925, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 38) กล่าวถึง ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) โดยเชื่อว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจัดการทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายส่งผลกระทบต่อพนักงานและการจ้างงานในระยะยาว Fayol พบว่า การออกจากงานบ่อย ๆ เป็นเหตุและผลของการจัดการที่ไม่ดีและชี้ว่าเป็นอันตรายตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่าย ธุรกิจที่มั่งคั่งโดยทั่วไปจะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคงของพนักงานด้วย จึงกล่าวได้ว่าความมั่นคงในการทำงานนั้นมีผลดีทั้งต่อ

ผู้ทำงานและองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยฉัตร กุลทัฬห (2550, น. 125-127) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างความมั่นคงทางอาชีพในทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยต่อความมั่นคงทางอาชีพ ศึกษาทัศนะของพนักงานต่อการวางแผนอาชีพในอนาคตและศึกษาทัศนะต่อบทบาทของธนาคารในการสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่พนักงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนะต่อความมั่นคงทางอาชีพในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง และให้ความสำคัญกับการจ้างงานจนเกษียณอายุเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ขณะเดียวกันก็มีทัศนะของพนักงานต่อการวางแผน อาชีพในอนาคตในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การเปลี่ยนระบบงาน และความก้าวหน้าทางอาชีพ สำหรับทัศนะต่อบทบาทของธนาคารในการสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่พนักงานนั้น อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ การจัดสวัสดิการในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับทัศนะของพนักงานต่อความมั่นคงทางอาชีพ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า เพศ สถานภาพสมรส รายได้ และระดับตำแหน่งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนะของพนักงานต่อความมั่นคงทางอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายทิพย์ วงศ์สังข์สะ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง ห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาพนักงานชาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชายในห้างสรรพสินค้าเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 406 คน ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมของลูกจ้างห้างสรรพสินค้ามีความมั่นคงในการทำงานค่อนข้างต่ำ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ำ และความสำคัญของตนต่อองค์กรส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง คือ ความรับผิดชอบ การควบคุม แนะนำทั่วไป ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์เชิงผกผันต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง คือ นโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงาน เพศหญิง สถานภาพสมรส ตำแหน่ง อายุ อาชีพ และการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิกรม อัสวิกุล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและผลของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงานและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่พบว่า

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยและปานกลาง จะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมาก ลักษณะขององค์การในด้านประเภทของธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ ไม่มีผลต่อระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่พบว่า ขนาดขององค์การมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์การขนาดเล็กและขนาดกลาง จะมีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์การขนาดใหญ่ ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเอง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การ และการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายนอกองค์การในด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคม มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานแต่การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายนอกองค์การในด้านสถานะของธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ ไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มี 6 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ถึงความสำคัญของตนต่อองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ การใช้นโยบายปลดพนักงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารและระดับความสามารถในการทำงาน ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวแปรดังกล่าวร่วมกันอธิบายความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ได้ร้อยละ 24.6 ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความทุ่มเทให้กับงานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูงและปานกลาง จะมีระดับความทุ่มเทให้กับงานสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูงจะมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลางและต่ำและกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลาง จะมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ

5.2.3.6 ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาทที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์ระดับสูงหรือมีน้ำหนักสูงสุดต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz and Kahn (1978, p. 43) ด้วยการแสดงบทบาทขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคมด้วย ดังนั้นบทบาทของสังคมจึงได้รับความคาดหวังจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในสังคมและบุคคลที่คาดหวังบทบาทของคนอื่นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามการคาดหวังในบทบาทแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันด้วยบุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการแสดงบทบาทสามารถจำแนกเป็น 2 บทบาท คือ บทบาทที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับและบทบาทที่ถูกคาดหวังให้แสดงออกจากสมาชิกในสังคมสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2542, น. 92-93) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ว่าบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

ได้ถูกคาดหวังจากสังคมรอบด้าน เช่น จากผู้อยู่อาศัยจากตำแหน่งอื่น ๆ รอบตัว (ผู้ร่วมงาน) รวมทั้งตัวเราเองด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการทางสังคม “กระบวนการทางสังคม” (Socialization) ถ้าความคาดหวังจากทุกฝ่ายไม่ตรงกันและผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ในบทบาทที่ไม่สามารถปรับให้มีความพอดี จะเกิดปัญหาต่อต้านความขัดแย้งในบทบาทหรือความล้มเหลวในบทบาทได้และผลที่ตามมา คือ ความล้มเหลวของงาน ดังนั้นการแสดงบทบาทของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่จะเป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างและที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องแสดงหรือปฏิบัติ ประสบการณ์ของผู้ที่แสดงบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ที่แสดงบทบาทนั้นตามคำจำกัดความของ “บทบาท” สอดคล้องกับแนวคิดของ วัชรี ทรัพย์มี (2543, น. 43) ให้ความหมายว่า การรับรู้หมายถึง การตีความหมายของการรับสัมผัสออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความหมายนั้นต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้ ถ้าปราศจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์จะไม่มีการเรียนรู้ มีเพียงแต่การรับ สัมผัส และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรในขณะใดขณะหนึ่ง เราไม่ได้รับรู้หมดทุกอย่าง แต่เลือกรับรู้สิ่งเร้าเพียงบ้างอย่างสอดคล้องกับแนวคิดของ Broom and Philip (1978, p. 92) ให้ความหมายว่า บทบาท ประกอบด้วย ลักษณะต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) บทบาทในอุดมคติหรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (Social, Perceived or Idle Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ตามตำแหน่งในสังคม ซึ่งจัดว่าเป็นบทบาทในอุดมคติ 2) บทบาทที่ควรกระทำ (Perceived Role) หรือบทบาทตามการรับรู้ เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับอาจจะไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติและอาจมีความแตกต่างในแต่ละบุคคลขึ้นกับความสามารถในการรับรู้ของบุคคล โดยมีแรงจูงใจ ความเชื่อ ความหวัง ประสบการณ์ การศึกษา การให้คุณค่า และความหมายต่อสิ่งนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง การรับรู้บทบาทของตนเองได้อย่างถูกต้องก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) บทบาทที่กระทำจริง (Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้แสดงจริง ซึ่งอาจเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การยอมรับบทบาทของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ เนื่องจากความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและการรับรู้บทบาทของตนเองสอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2544, น. 68-69) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิก ลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกัน

ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชนี วรกวิน (2521, น. 48) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มี 4 ประการ คือ 1) คุณสมบัตินของผู้รับรู้คุณสมบัติภายในของผู้รับรู้มีส่วนต่อการรับรู้อย่างมาก เพราะจะบอกแนวโน้มว่าจะเกี่ยวข้องกับสถานะที่เป็นจริงกับสิ่งเร้าอย่างไร ประกอบด้วย ความต้องการทัศนคติ บุคลิกภาพและการปรับตัวส่วนบุคคล 2) ความใส่ใจเมื่อมีสิ่งเร้าผ่านเข้ามาร่างกายจะเกิดความพร้อมและตอบสนองเสมอโดยเฉพาะในสิ่งที่เราใส่ใจ ทั้งนี้ความใส่ใจอาจเกิดจากสภาพการภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล 3) การเตรียมพร้อมในการรับรู้ความพร้อมในการรับรู้จะเกิดขึ้นก่อนมีสิ่งเร้ามากระตุ้นการเตรียมพร้อมในการรับรู้ช่วยให้บุคคลสามารถคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าและแสดงปฏิกิริยาตอบสนองได้อย่างเหมาะสม 4) บุคลิกภาพของบุคคลบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันด้วยสอดคล้องกับแนวคิดของ จำเริญ ช่างโชติ (2519, น. 95) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลว่ามี 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยจากองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ได้แก่ คุณสมบัติของผู้รับรู้ เช่น ความต้องการหรือแรงขับ ความสนใจ ความพอใจ คุณค่า และประสบการณ์เดิม ปัจจัยจากองค์ประกอบภายนอก เช่น ความเชื่อถือความยึดมั่นคำบอกเล่า คำสอนที่สืบทอดต่อ ๆ กันมา สอดคล้องกับแนวคิดของ สมัย จิตหมวด (2521, น. 36) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มี 2 ประเภท คือ คุณสมบัติภายในจิตใจของผู้รับรู้ ประกอบด้วย ทัศนคติความสนใจ และความต้องการคุณสมบัติของสิ่งเร้า ภายนอกที่มีต่อความสนใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้าการเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า ขนาดของสิ่งเร้าและความถี่หรือการเกิดซ้ำ ๆ ของสิ่งเร้าสอดคล้องกับแนวคิดของ จำนง อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ (2537, น. 61) กล่าวถึง บทบาท ว่าแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่ บทบาทที่กำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพหนึ่ง ๆ ควรกระทำแต่อาจไม่มีใครทำตามนั้น 2) บทบาทตามที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ๆ จะคาดคิดเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้ย่อมเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน 3) บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role or Enacted Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริงซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทหนึ่ง ๆ อาจเป็นสภาพแวดล้อมธรรมชาติหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม ดังนั้นบทบาทที่แสดงออกจริงจึงอาจสอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทที่บุคคลรับรู้ก็ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐกิตติ์ รักคนตรง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัด ลพบุรี ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผน

และด้านการสั่งการ 2) เปรียบเทียบบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัด ลพบุรี เมื่อจำแนกตามเพศไม่แตกต่างกันและเมื่อจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหมวดวิชา และครูรับรู้บทบาทการนิเทศภายในงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยผู้อำนวยการ/ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพระอยู่ในระดับสำคัญมาก และมีค่าส่วนหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าหมวดวิชา รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับตัวครูอยู่ในระดับสำคัญมากและมีค่าสูงสุดและครูรับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาหัวหน้าหมวดวิชาและครูวิทยาลัยนาฏศิลป์รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้า หมวดวิชาและครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ โดยรวมและรายข้อไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถอ เหลลาทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทหน้าที่และความต้องการในการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ ด้านการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามมาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547



5.2.4 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการสัมภาษณ์อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.4.1 กระบวนการพัฒนา

1) การหาความจำเป็นในการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ พบว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาที่ปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นความต้องการส่วนบุคคลและความจำเป็นด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ส่วนการหาความจำเป็นในการพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ จากการสัมภาษณ์ได้ข้อสรุปได้ว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนาที่มีการพัฒนาในระดับต่ำ ได้แก่ การกำหนดว่าบุคลากรผู้ใดกลุ่มใดหรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาการวิเคราะห์หาความจำเป็นโดยใช้ข้อมูลจากระดับความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญหรือวุฒิการศึกษาของบุคลากร มีการประชุมหรือสัมมนาบุคลากรเพื่อค้นหาความจำเป็นที่จะต้องให้มีการพัฒนาบุคลากรมีการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นก่อนหลังในการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นก่อนหลังในการพัฒนาบุคลากร

2) การวางแผนพัฒนา จากการสัมภาษณ์ พบว่า การวางแผนการพัฒนาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ แผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรส่วนการวางแผนพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการหรือแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมการวางแผนเพื่อควบคุมหรือกำกับการปฏิบัติงานตามแผนการกำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผน

3) การปฏิบัติตามโครงการพัฒนา จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามโครงการพัฒนาที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการประชุมปฏิบัติการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศมีการยืดหยุ่นในการดำเนินงานตามแผนโดยปรับแผนที่วางไว้ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงและบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนและมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการจัดประชุมอบรมส่วนการปฏิบัติตามโครงการพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำคือมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการส่งไปอบรมประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการสัมมนาทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาปาฐกถามีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการทัศนศึกษาและดูงานต่างประเทศมีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มโดยการสนทนากิจการทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการเขียนบทความหรือตำราทางวิชาการมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้เสนอผลการวิจัยมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้ไปศึกษาต่อและมีการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

4) การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร จากการสัมภาษณ์ พบว่า ต้องการให้มีการพัฒนาการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ นำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและได้นำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้คณะกรรมการประจำได้ปรับปรุงนโยบายแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ส่วนการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีการประเมินทบทวน

5.2.4.2 การพัฒนา สามารถสรุปได้ดังนี้

การสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการ พบว่า

1) ด้านการพัฒนาตนเอง จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องการทำวิจัยเพื่อนำไปประกอบการเรียนการสอนการจัดทูนสนับสนุนการพัฒนาตนเองการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรียนรู้จากสื่ออยู่ตลอดเวลาบุคลากรได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่ต้องการให้พัฒนาในเรื่องของสื่อการเรียนการสอนส่งเสริมและหาทุนสนับสนุนการทำวิจัยพัฒนาทางด้านภาษาอังกฤษคอมพิวเตอร์และจัดหาแหล่งความรู้ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า

2) ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงานในเรื่องบุคลากรมีความต้องการที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมการฝึกอบรมและศึกษาดูงานแก่ทุกสาขาวิชาต้องการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศต้องการให้มีความเสมอภาคและยุติธรรมในการสนับสนุนบุคลากรเข้าฝึกอบรมและศึกษาดูงานต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าศึกษาอบรมอย่างทั่วถึงต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการฝึกอบรมและศึกษาดูงานบุคลากรได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงานส่วนใหญ่ต้องการให้คณะมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีให้เพียงพอ รองลงมา คือ ควรกำหนดนโยบายด้านการฝึกอบรมและดูงานให้ชัดเจนมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะและควรจัดให้มีการฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อได้รับการฝึกอบรมและดูงานแล้วต้องนำผลมาพัฒนางานและมีการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง และควรกระจายให้บุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยได้ฝึกอบรมและดูงานกันอย่างทั่วถึง

3) ด้านการศึกษาต่อ จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทางการศึกษาต่อในเรื่องการจัดทูนสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมความเที่ยงธรรมในการพิจารณาสนับสนุนการศึกษาต่อและการให้บุคลากรมีส่วนร่วมการวางแผนทางการศึกษาและความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

บุคลากรได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาต่อโดยส่วนใหญ่ต้องการให้คณะหรือมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดหาทุนการศึกษาให้เพียงพอขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการศึกษาต่าง ๆ ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ขาดแคลนและควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาต่อให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง

4) ด้านการบริหารจัดการ จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการในเรื่องการสนับสนุนทุนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจจัดระบบฐานข้อมูลการเรียนการสอนค้นคว้าวิจัยการมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยและการเปิดโอกาสให้พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากรได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะด้านกระบวนการบริหารจัดการส่วนใหญ่ต้องการให้คณะมหาวิทยาลัย บริหารงานเชิงบูรณาการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อระดมความคิดเห็นในการบริหารงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและบริหารงานไปในทิศทางเดียวกันพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วย

5) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านกระบวนการปฏิบัติงานในเรื่องต้องการความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะงานที่ปฏิบัติชัดเจนเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ที่มีส่วนในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาพร้อมกันมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานและสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบบุคลากรได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านกระบวนการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องการให้คณะมหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสร้างจิตสำนึกสำหรับบุคลากรจะให้คนเหมาะสมกับงาน มีการกระจายงานสร้างขวัญและกำลังใจสร้างบรรยากาศการทำงานและจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากร

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องการประเมินผลภาระงานผลงานโครงการเพิ่มสะสมงาน การแจ้งผลการประเมินการเรียนการสอนให้ทราบทุกครั้ง การกำหนดกฎเกณฑ์วัดความรู้ ความสามารถทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบุคลากรได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องการให้คณะหรือมหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานและชัดเจนมีการประเมินผลตามความเป็นจริง ยุติธรรมและประเมินผลอย่างต่อเนื่องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน มีหน่วยงานตรวจสอบภายในกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลสำหรับองค์กรด้วย



5.2.4.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรซึ่งครอบคลุมความต้องการทั้ง 6 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1) การวางแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนแม่บท (Master Plan) ด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีเงินกองทุนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับแผนแม่บททางวิชาการและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานส่งเสริมให้ศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางปริญญาโท ปริญญาเอก และเพิ่มผลงานทางวิชาการให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี เพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์และองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอส่งเสริมให้บุคลากร เขียนบทความทางวิชาการ เผยแพร่ในวารสารของคณะและวารสารของมหาวิทยาลัย อยู่เนื่องเนืองและได้จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกโดยส่งเป็นวิทยากรให้ความรู้กับชุมชนสังคมในระดับอุดมศึกษาโดยมีงบประมาณสนับสนุนมีเงินกองทุนสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนและวิจัยในชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีการวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนกำหนดแผนกลยุทธ์ใหม่ลดขั้นตอนการทำงานนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหาร มีแผนการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในงาน MIS (Management Information System) สร้างบุคลากรทำหน้าที่ดูแลเป็นมาตรฐานเดียวกันและมีฐานข้อมูลของการบริหารงานร่วมกันนำโปรแกรม ALSC (Active Learning System Center on the Web) มาพัฒนาการปฏิบัติการสอนให้มีความสะดวกรวดเร็วและทันสมัยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมและแบ่งภาระงานตามฝ่ายที่รับผิดชอบมีการประชุมปรึกษามีปฏิทินการปฏิบัติงานและฐานข้อมูลการปฏิบัติงานใช้กระบวนการ PDCA ของเดมมิงมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการเรียนการสอนก็มีแบบฟอร์มให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติการสอนและนำผู้บริหารมีอาชีพมาช่วยในการบริหารงาน มีเครื่องมือและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรมและสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการที่สอดคล้องกับคณะบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีโครงสร้างของการปฏิบัติงานโดยแบ่งภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบเหมาะสมเท่าเทียมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานมีการงานที่ปฏิบัติตาม 9 องค์ประกอบของการประเมินคุณภาพจากแฟ้มสะสมผลงานของบุคลากร โดยประเมินผลปีละ 2 ครั้ง จากสภาพจริง

2) อุปสรรคของการดำเนินงาน ในการพัฒนาบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเห็นว่า มีอุปสรรคปัญหาหลายด้าน ได้แก่ บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ระเบียบงบประมาณมีข้อจำกัดมาก และมหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ยังไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีเวลาในการทำผลงานทางวิชาการ เพราะมีภาระงานประจำในเรื่องการสอนมากโดยสอนทั้งภาคปกติ และภาคสมทบ และภาระงานสอนพิเศษพร้อมทั้งมีกิจกรรมของมหาวิทยาลัยมาก การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนและขาดความต่อเนื่องบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการขาดบุคลากร ผู้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและบุคลากรมีคุณวุฒิไม่ตรงกับตำแหน่งการปฏิบัติงาน

มีขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้าและการประสานงานของแต่ละหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพบุคลากรมีจำนวนไม่มากส่งผลต่อการปฏิบัติงานคาดการณ์การสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและโปร่งใส

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรส่งเสริมและหาแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์มีสมรรถนะทางวิชาการด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาจึงได้แก่ประเด็น ดังต่อไปนี้

เนื่องจากอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอาจมองว่ามหาวิทยาลัยมีการกำหนดหรือสร้างมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ชัดเจนค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปฏิญญาว่าด้วยการอุดมศึกษาของโลกใหม่ซึ่งชี้ชัดว่าศิลปวัฒนธรรมเป็นสมบัติของสังคมและสมบัติของมนุษยชาติและสมควรที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องใส่ใจและให้ความสำคัญ อีกทั้งการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนได้ทำให้มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีความตื่นตัวในการแสดงบทบาทส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรกำหนดให้มีการจัดโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อนักศึกษาและชุมชน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมและมหาวิทยาลัยควรมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมวัฒนธรรมในสังคมและวัฒนธรรมของภูมิภาคอาเซียน เพื่อเป็นการรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีแนวทางในการร่วมมือกับประเทศในกลุ่มอาเซียนเพิ่มมากขึ้น

อีกทั้ง ควรมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยการบูรณาการร่วมกับการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรของนักศึกษา เช่น ทำโครงการที่เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าแก่ชุมชนให้มากขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของประเทศเพื่อนบ้านเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมกับประเทศในกลุ่มอาเซียนการทำกิจกรรมอาสาพัฒนาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียนในหลักสูตรสู่การปฏิบัติจริง

และยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่วัฒนธรรม นอกจากนี้ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์ด้วยกันทั้งในมหาวิทยาลัยเดียวกันและต่างมหาวิทยาลัย

5.3.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวม ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายในตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ปัจจัยนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเสริมสร้างความเข้าใจและหาแนวทางในการส่งเสริมแก้ไขให้นโยบายและการบริหารสามารถเสริมสร้างหนุนเสริมต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาจึงได้แก่ประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน ปรับลดขั้นตอนให้มีความกระชับและเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจการบริหารที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสม
- 2) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดีรวมทั้งใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) ผลักดันให้มีการกำหนดและปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย ครบถ้วนเป็นหมวดหมู่ เพียงพอ และเอื้อต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- 4) ให้มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในทุกระดับ โดยนำผลการวิจัยสถาบันมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย
- 5) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรและบุคลากรของมหาวิทยาลัยในการจัดหารายได้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและเพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเอง
- 6) สนับสนุนให้มีการปรับปรุงหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับภารกิจที่มากขึ้นและขยายตัวและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์
- 7) ควบคุมการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการบริหาร
- 8) ส่งเสริมให้นำทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมาจัดหารายได้หรือผลประโยชน์ด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- 9) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยร่วมกัน ให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

10) สนับสนุนให้จัดสรรงบประมาณทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

11) ส่งเสริมให้นำข้อมูลทางการเงินมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เกิดความมั่นคงในการบริหารทรัพยากรและการเงินของมหาวิทยาลัย

12) จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความคาดหวังในอาชีพ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน และปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นการสร้างเสริมให้อาจารย์มีสมรรถนะทางวิชาการที่สูงขึ้น

ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาจึงได้แก่ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด

2) ส่งเสริมให้มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม การให้รางวัลในการทำมาดี สร้างโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ตลอดจนการจัดสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสม

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเท่านั้น ดังนั้นควรมีการศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์ในส่วนอื่น ๆ เพื่อความครอบคลุมในการจัดการการศึกษา

5.3.2.2 ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หุระดับด้วยสมการถดถอยจึงควรมีการศึกษาในลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้น

5.3.2.3 งานวิจัยที่มีการวิเคราะห์หุระดับด้วยสมการถดถอยมีน้อยควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัยที่มีการวิเคราะห์หุระดับมากขึ้น



บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กพินภา พละวัตร. (2539). ผลของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มและแบบกระบวนการกลุ่มที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านกุดกว้างประชา สรรค์อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรรณิการ์ นิยมศิลป์, ศิวาพร มั่นทนากานนท์ และนภาพรชัน ธนภา. (2546). การบริหารงานบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงการอุดมศึกษา. (2561). บทบาทและทิศทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต่อการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง. กรุงเทพฯ: กระทรวงการอุดมศึกษา.
- กังวาท ศุกรนันท์. (2546). การสำรวจสภาวะสุขภาพอนามัยในงานสุขภาพดีถ้วนหน้าจังหวัดสกลนคร. สกลนคร: สำนักนโยบายและแผน
- กัมพล นรพลถ. (2548). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏ จันทระเกษม.
- กัลยากร กลายสุข. (2542). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สองสถาบันราชภัฏจันทระเกษม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- กาญจนา ศรีวรวงษ์. (2549). การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กำธร เศรษฐ์สกล. (2535). ขวัญของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 7. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กิตติ มาปรีดีดีล. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- เกรียงไกร เจริญพานิช. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โกศล สายลาดแก้ว. (2540). การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในจังหวัด นครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนิษฐา กระแจะจันทร์ และอลิสยา ชัยอิสรากร. (2536). การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม. กรุงเทพฯ: เพียรพัฒนาพรินต์.

- ชนิษฐา วัฒนโอฬารนนท์. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณศ จุลสุคนธ์. (2554). *Relationship Between Interpersonal Relationship. Being a Member of Informal Groups and Work Efficiency of Employees*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- คะนิง เจริญไชย. (2543). *การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คำกอง อามาศย์มนตรี. (2540). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จตุพร วงศ์ศรีเผือก. (2549). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการ กองบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัญ แดงเล็ก. (2542). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานีอนามัยในงานสาธารณสุขมูลฐานจังหวัดพิจิตร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จันทนา ประสงค์ศิลปกุล. (2547). *แรงจูงใจพฤติกรรมการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสายงานระบบ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์
- จารุชุตี. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท เททโมบายเรดิโอ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- จารุภรณ์ เภระทัต (2528). *ปัจจัยบางประการที่มีผลกระหนบต่อการจูงใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จุฑา
- จุฑามาศ ปานสมบุรณ์. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการผลิตของบริษัททวงศ์ไพฑูรย์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- จุฑารัตน์ บำรุงสุข. (2547). *ทิศทางการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดของสถานประกอบการในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จวีร์รัตน์ นันทยทวิกุล. (2538). *การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะความรับผิดชอบของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในกรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จุฬารัตน์ เสกนาโชค. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในสายงานบัญชี บริษัท เอกชนในกรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- แจ่มจันทร์ เกียรติกุล. (2540). *การศึกษาความเชื่อมั่นในตนเองและวินัยในตนเองของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันและอยู่ในชั้นเรียนที่มีพฤติกรรมทางวาจาและท่าทางแตกต่างกัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ฉัตรชนก สายสุวรรณ. (2548). *อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีพศึกษาและบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ. (2548). *การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน บริษัทอาร์มสตรองรับเบอร์แอนด์เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉันทนา ภาคบงกช. (2533). *หน่วยวันสำคัญของชาติชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ด้วยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โหมยง โต๊ะทอง. (2540). *การทำงานเป็นทีม*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 17(1), 42.
- ชมพูนุท สิริพรหมภัทร. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเองความภาคภูมิใจในตนเองและความวิตกกังวลของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ประกาศนียบัตรสาธารณสุข ศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชวนชัย เชื้อสาธุน และคณะ. (2540). *ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี*. *อุบลราชธานี: สำนักวิจัยสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี*.

- ชาญชัย สวัสดิ์ศรี. (2541). *การพัฒนาบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญ สวัสดิ์ศรี. (2549). *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพเรื่องการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ชาญชัย อาจิสมาจาร. (2540). *การศึกษาระบบบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซารี มณีศรี. (2523). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์
- ชุมพวงศ์ วิทยาผดุง. (2534). *การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2540). *การศึกษาระบบบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูชีพ อ่อนโคกสูง. (2516). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแสดงตัวความวิตกกังวลความเชื่อมั่นในตนเองกับคุณธรรมพลเมืองดี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร.
- ชูศักดิ์ ชาญช่าง. (2540). *พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โชติกา ระโส. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณันท์ธิดา วงศ์ประสงศ์. (2556). *อันดับด้านการศึกษาไทยในเวทีโลกและอาเซียน ปี 2556*. สืบค้นจาก <http://www.enn.co.th/8436>.
- ณรงค์ ฮอนาม. (2535). *การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารเพิ่มผลผลิต, 31(5), 40-47*.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. (2543). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- दनัย เทียนพุด. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดลนภา ดิบุผา. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอบี ฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดำรง ชลสุข. (2549). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงาน*. กรุงเทพฯ: เรื่องแสงการพิมพ์.

- เดชา พริ้งลำภู. (2541). *การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2542). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. (2537). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ ในเอกสารประกอบการสอนวิชา รศ. 740 การนำนโยบายไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. (2539). *ประสิทธิภาพประสิทธิผลและความเป็นธรรมของนโยบาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ถิรพล วัฒนประดิษฐ์. (2543). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: คุณพิมพ์อักษรกิจ
- ทวนทอง ปรักมานนท์. (2547). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลการปฏิบัติงานปกครองนักเรียนประจำของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์กรมสามัญศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทองคุณ หงส์พันธุ์. (2531). *วิถีทางแห่งบัณฑิต: การครองตนครองคนและครองงาน*. นครราชสีมา: สมบูรณ์ออฟเซ็ท การพิมพ์.
- ทองใบ สุขขารี. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. (2547). *การพัฒนากำลังคนในหน่วยงาน*. *วารสารข้าราชการ*, 29(4), 27.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทิดศักดิ์ วรรณพุด. (2545). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทรา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนกฤต รอดเขียว. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบลในจังหวัดอุทัย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. (2550). *การพัฒนาบุคคลในการบริหารงานภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิกตอรีเพาเวอร์พอยท์.

- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2539). การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำและผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: แม็ก เน็ท พรินต์ติ้ง เซนเตอร์.
- นพ ศรีบุญนาท. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2535). หลักการบริหารการศึกษาเพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจระหว่างครูกับผู้บริหาร. วารสารศึกษา, 16(5), 20.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2550). ก้าวสู่บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์.
- นพพร บุญแก้ว. (2537). คำสั่งขวัญในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นภดล ภาชนะวิเชียร. (2540). การศึกษาค่านิยมด้านความรับผิดชอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ได้รับการสร้างเสริมด้วยกระบวนการที่พัฒนาตามแนวคิดของไอเซ็นและแรทส์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพร อัครกาญจน์. (2546). ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาส่วนกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นริศ มากพรหมวัน. (2561). รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- นฤตย์ร่ำภา ทรัพย์ไพบูลย์. (2556). The Development of Competency Strengthening Model of Early Childhood Teachers Under Local Government Organization. วารสารบริหารธุรกิจราชชมงคลธัญบุรี, 8(1), 119-127.
- นฤตย์ร่ำภา ทรัพย์ไพบูลย์. (2556). การพัฒนาตัวแบบการสร้างเสริมสมรรถนะครูปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ, 8(1), 177-195.
- นันทเดช ย้อยนวล. (2541). ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นิตยา เจียรนัยปริเปรม. (2533). ความรู้สึกรับประกันในการทำงานของลูกจ้างเอกชน: ศึกษาเฉพาะกิจการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าผู้ชายและเด็กชายในเขตกรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นิมอณรงค์ พิมเสน. (2538). ผลของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักเรียนพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิรันดร จุลทรัพย์. (2542). กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นิโลบล สุขรองแพ่ง. (2542). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิวัติ โขติวงศ์วรรณท์. (2547). ทักษะคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2543). การประเมินบุคคล. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอดิเคชัน.
- เนารัตน์ แยมแสงสังข์. (2542). แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- บรรจง ท้าวเพชร. (2546). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเมือง จันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บัญชา แก้วส่อง. (2543). การพัฒนาองค์การ. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัญชา สมบุญ. (2547). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวงร. 9 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บ้านาญ บำรุงรส. (2534). ขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บำเรง ศรีสมบุญ. (2526). การจัดสวัสดิการข้าราชการพลเรือน. ในเอกสารประกอบการวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2536). การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 11(12), 75-78.
- บุญช่วย ยืดซัง. (2545). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางสังกัดกรมการศึกษา นอกโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา. เลย: สถาบันราชภัฏเลย.

- เบญจรัตน์ เดชบุณย์. (2541). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพฯ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ อินตะวงศ์. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูสาย ผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประชา เตรรัตน์. (2540). *การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร.* กรุงเทพฯ: เทศาภิบาล.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประดิษฐ์ วิลาลัย. (2547). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ประพันธ์ สุโต. (2545). *แนวทางในการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประภาศรี อิมวณิช. (2539). *การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประวิทย์ ดวงจันทร์. (2550). *ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สุพรรณบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ประสพ รัตนคุณ. (2533). *ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปัทมาวรรณ จินดารักษ์. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ วัลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(1), 230-231.*
- ปิยฉัตร กลุทัพบ. (2550). *การสร้างความมั่นคงทางอาชีพในทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยะนา รอดท้วม. (2547). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศิริราช.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ปิยะพร สร้อยทอง. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2542). *การวิจัยประเมินผล: หลักการและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็นเพรส.
- ผุสดี สัตยมานะ. (2521). *การบริหารรัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). *ขวัญ*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พร เกาทัดทอง. (2545). *สภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของพฤติกรรมกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- พรทิพย์ สัมปัตตะเวนิช. (2537). *พฤติกรรมผู้บริโภค (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรรณี หงส์พันธ์. (2549). *ขวัญและกำลังใจอาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พัชรี นีรนาค, โกมล อรุณรัถธรรม และวิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน. (2544). *เอกสารการสอนชุด วิชาการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิเชษฐ์ สอนศิริ. (2553). *การให้คุณค่ากับสวัสดิการพนักงานของ บริษัท กรุงเทพการไฟฟ้า จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญ เล็งพานิช. (2540). *ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 7*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พิสมัย บุญเจริญผล. (2541). *การศึกษาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนกับพฤติกรรมกาทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกริก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. (2538). *บริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นตัง.

- พิสนท์ คงรักษา. (2536). ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัย
นเรศวร.
- พูนศักดิ์ ปิยะมาตย์. (2532). ขวัญของศิษษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2543). หลักและวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษา
ในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเขตกรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวนา ชลาภิรมณ์. (2541). การศึกษาความต้องการพัฒนาคุณภาพอาจารย์สถาบันราชชมงคลในเขต
กรุงเทพฯและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิตสาขารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ:
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ภิชาพัชญ์ โหนนา. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ภิญโญ สาธร. (2526). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- มธุรส แซกรัมย์. (2547). ทักษะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท การ์เด็น
วิวทาร์เวอร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนัส ไพบุญย์. (2537). การวิเคราะห์ตลาด: แนวคิดเชิงทฤษฎี. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนิดา คงเดชอุดมกุล. (2544). บรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิต
ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มัลลิกา เกตุขรรรัตน์ และคณะ. (2558). การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. วารสารครุศาสตร์, 43(1), 112-127.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เบอร์เนท จำกัด.
- มานิดา ทองทวี. (2526). การเปรียบเทียบผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มและรายบุคคลที่มีต่อความเชื่อมั่น
ในตนเอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒประสานมิตร.
- มาลี วงษ์แก้ว. (2526). ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียน
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์กรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2541). *การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมตตา กฤตวิทย์. (2535). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- เมธี ปิรันธนานนท์. (2549). *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอสเคบุ๊กเนส.
- ยลฤดี ตันทสิทธิ์. (2545). *สภาพการปฏิบัติและปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัชพล คชชารุ่งโรจน์. (2548). *โรงเรียนทันสมัย*. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2542). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสการพิมพ์
- รุ่งนภา รัตนนะอาพร. (2548). *ปัจจัยจูงใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมในกรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เรณู คุปต์ชเรีัยร. (2528). *การเชื่อมั่นตนเอง*. *ศึกษาศาสตรมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 5(6), 95-99.
- เรืองยศ ภูพานเพชร. (2542). *การพัฒนาทีมงานข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เรือนแก้ว เฟิงพุ่ม. (2535). *ผลการใช้บทบาทสมมติที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ละเอียด จงกลณี. (2529). *ความเชื่อมั่นในตนเอง*. *ศึกษาศาสตรมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 5(13), 10.
- ลัดดา กระต่ายทอง. (2544). *การศึกษากการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กำแพงเพชร: สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- ลัดดา สัจพันโรจน์. (2545). *บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การในทรณะของพนักงานบริษัท ชิดโน-ไทยเอ็นจีเนียร์ริงแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลัดดา แสงเมือง. (2548). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยแอร์ไวร์ จำกัด สาขาบางพลี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลีลา สิमानุเคราะห์. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิตศกกรมการ ฝึกหัดครู.

- วชิราณี เหลืองไพโรจน์. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรชัย ยศธำรง. (2546). *สวัสดิการสำหรับพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในจังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วรรณารถ แสงมณี. (2543). *การบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรนุช แสงฉัตรากร. (2547). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยวงค์นิตติ้ง จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณพนีย์ สุขวิบูลย์. (2548). *บรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรางคณา เกตุวงศ์วีระชาติ. (2545). *พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารและพนักงานธนาคารกับบรรยากาศองค์กร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ววิวรรณ ศรีฤกษ์ลาภกุล. (2538). *ผลของการจัดกิจกรรมตามแนวคิดนีโอแมนนิลที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วสันต์ ขมสวัสดิ์. (2540). *ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาร์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วัชร ทรัพย์มี. (2543). *Encyclopedia of Education. สารานุกรมศึกษาศาสตร์*, 21(1), 7-10.
- วัชร ทรัพย์มี. (2551). *ทฤษฎีให้คำปรึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัชรพร ล้ออุทัย. (2554). *ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัฒน์ มหพันธ์. (2544). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุรียา วีรวงศ์. (2545). *การประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2544). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนีย์ รัตนะ. (2553). *ประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขในการบริการให้บริการสาธารณสุขมูลฐานจังหวัดชัยภูมิ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต).
ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- วันเพ็ญ จามรวงศ์. (2547). *บุคลิกภาพบรรยากาศองค์การลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรามธิบดี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาจิตวิทยาอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิกรม อัครวิกุล. (2541). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและผลของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงานและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2539). *การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนหน่วยที่ 1*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2539). *หัวหน้างานยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชรรมนิติ.
- วิจิต เยี่ยมเวหา. (2531). *การศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต).
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วินัย ธรรมศิลป์. (2527). *การสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพด้านความเชื่อมั่นในตนเองสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วิภาดา หลวงนา. (2546). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาจิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอชเอ็นกรุ๊ป.
- วีโรจน์ วงศ์ใจ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในวิทยาลัยพลศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วีโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. (2542). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาระบบการพิมพ์.

- วิลาศ สิงห์วิสัย. (2541). การนิเทศงานและการพัฒนาบุคลากร. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนหน่วยที่ 1-8 (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วีไลรัตน์ กัลยาณาม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าของงานการปฏิบัติงานตามบทบาทและบรรยากาศองค์การของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลจิตเวช กรมสุขภาพจิตกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต).
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วีไลวรรณ จันทิพย์. (2552). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูผู้สอน จังหวัดเพชรบูรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- วีวรรณ ธาธาภิรัฐโชติ. (2536). เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอช. เอ็น. กรุ๊ป.
- วิสันต์ บัณฑิตวงษ์. (2523). ศิลปะการพูดและครองใจคน. กรุงเทพฯ: เสริมวิทย์บรรณาการ.
- วีรวัดน์ พงษ์พยอม. (2533). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วีระ จิระมณีมัย. (2536). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท จังหวัดในเขตภาคเหนือตอนล่าง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาอุตสาหกรรมศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค.
- ศตวรรษ กล้าดิษฐ์. (2562). สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ในอุตสาหกรรมการผลิตสายไฟฟ้า วิทยาลัยวิชาชีพ สายไฟฟ้าไทย-ยาสากิ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.
- ศรียรัตน์ เทียงถาวร. (2545). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริกุล รัตนสุวรรณชัย. (2548). ทักษะคิดของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรในบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2528). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวพร เกื้อกุลเกียรติ. (2545). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สงบ ลักษณะ. (2543). *แนวคิดการพัฒนานักบริหารสถาบันราชภัฏ: 60 ปี จันทรเกษม*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- สงวน ช่างฉัตร. (2542). *พฤติกรรมองค์การ*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลกสงคราม.
- ส่งเสริม รุ่งรักสกุล. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีข้าราชการสำนักงานประมง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สนานจิตร สุนทรทรัพย์. (2539). *แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารการศึกษา. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาการเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 15). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ. (2538). *ขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเมืองพัทยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมเกียรติ นาคพงษ์. (2538). *การศึกษาการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอเขตการศึกษา 12*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมควร นันตระกูล. (2548). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สมจิตร จำปาแดง. (2544). *การพัฒนาทีมงานของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลบุรีรัมย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2540). *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สมชาย ดรงค์เดช. (2542). *การประเมินผลโครงการ: แนวคิดและวิธีการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมชาย น้อยฉ่ำ. (2540). *การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมชาย ประกิตเจริญสุข. (2547). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสายการสอนในสังกัดสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย สุวิชาวรพันธ์. (2548). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักวิจัยเทคโนโลยีแห่งศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อีรพิมพ์และไซเท็กซ์จำกัด.

- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2542). *บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมทรง ทิตธรรมาพิศ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2549). *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สมพงษ์ ตีรพัฒน์. (2517). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการอบรมเลี้ยงดูและความรู้สึกผิดชอบ*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2536). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ตะวันออก จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2527). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2544). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2544). *หลักการบริหารเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 19).
กรุงเทพฯ: สัมหวัน.
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์. (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สมิต อาชวกุล. (2546). *การพัฒนาตนเอง*. กรุงเทพฯ: สยามพรรณ.
- สมุทศิริโช. (2522). *วิธีสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง*. กรุงเทพฯ: ประมวลสาสน์
- สร้อยตระกูล (ตัวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การระเทศและยุคสมัย*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สวณา พรพัฒน์กุล. (2520). *ความสำนึกในหน้าที่พลเมืองของเด็กไทย*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สหยา ดำรงเกียรติศักดิ์. (2541). *การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพ (OBECQA) ของโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สายทิพย์ วงศ์สังข์ฮะ. (2540). *ความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพฯ: กรณีศึกษาพนักงานขาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: พรีเมียร์โพร จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถาบันราชภัฏ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน*. ฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.
- สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. (2555). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2555*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สิริรัตน์ สวยสม. (2546). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชา จันท์เอม และสุรางค์ จันท์เอม. (2521). *จิตวิทยาวัยรุ่น*. กรุงเทพฯ: อักษรบริการ.
- สุชาวดี พูลทรัพย์. (2536). *การศึกษาเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการของ บริษัท ข้ามชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุณีย์ ธีรดากร. (2542). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูพระนคร.
- สุทธิวรรณ ตันตริจนวนงษ์. (2535). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท..
- สุทนต์ มุสิกะทัน. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



- สุทิน สายสงวน. (2532). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ: ศึกษากรณี ข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรที่ประจำสำนักงานเกษตรอำเภอในภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมวิทยามหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2544). เอกสารการสอนรายวิชาพฤติกรรมองค์การ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- สุธี คงสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎี. (2543). หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ข้าราชการพลเรือน.
- สุนทร จตุรพิชพร. (2543). การศึกษาการทำงานเป็นทีมโดยใช้กิจกรรม 5 ส ในการบริหารงานอาคาร สถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนันทา เขียวบัว. (2541). ผลการฝึกทักษะการเป็นผู้นำของนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยเทคนิคที่มีลักษณะก้าวร้าวแตกต่างกัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุนันทา ถนอมสิงห์. (2540). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุนันทา เลานันทน์. (2540). การสร้างทีม. กรุงเทพฯ: ดี. ดี. บุ๊คส์โตร์.
- สุนันทา เลานันทน์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุนารี สุระคาย. (2546). การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวิตคอกต์และฟรานซิส. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนีย์ จินจันทร์ และเฉลิมศรี อมรสุนทร. (2547). บริษัท โซนิเซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ในสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติกรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุนีย์ เวชพรหมณ์. (2546). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนีย์รัตน์ ฤทธิงชัยเลิศ. (2530). ผลจากการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่มีผลสัมฤทธิ์ผลการเรียนแตกต่างกัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุพัตรา สุภาพ. (2538). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ยุคโลกาภิวัตน์)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- สุพัตรา สุภาพ. (2545). *จับใจคนจับใจงาน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภคัญญาณี สุขสำราญ. (2544). *Relationship between readiness and expectation of administrators and teachers in private schools in the educational region 5 towards the educational reform according to the royal act of education B.E.2542*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- สุภาณี กลิ่นหอม. (2545). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเมธแสง นิมนวล. (2543). *ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุรเกียรติ์ ลิ้มเจริญ. (2523). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเองความวิตกกังวลกับระเบียบวินัยในชั้น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2543). *หลักและกระบวนการบริหาร 1. ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ และภาวณา พัฒนศรี. (2538). *บทบาทของรัฐในการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการ: ศึกษาการบริหารงานสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจและเอกชนเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงบทบาทของรัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการและพลเรือน.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2540). *สวัสดิการในองค์กร: แนวคิดและวิธีการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรีย์พร สุนทรศารทูล. (2540). *การดำเนินการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุลักษณ์ ศิวรักษ์. (2524). *ปรัชญาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุวณี ติรณะ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุวรรณา วังโสภณ. (2541). *การศึกษากระบวนการพัฒนาอาจารย์ของคณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยวิทยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2523). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- เสนาะ ตีเยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชุมหวงศ์. (2525). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ ประสารแสง. (2542). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่: ศึกษาเฉพาะกรณี กองอาคารสถานที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2545). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สกศ..
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2537). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2539). *การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารในประมวลชุดวิชาการวิจัยและการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 8-9*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวลักษณ์ เล็กสมบูรณ์. (2547). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานควบคุมโรคไข้เลือดออกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โสมสกา สนิทวงศ์ฯ. (2542). *รังสรรค์บรรยากาศองค์การงานรับความสำเร็จของนักบริหารมืออาชีพ*. *สุทธิปริทัศน์*, 13(40), 47-52.
- โสรัจ แสนศิริพันธ์. (2546). *การพัฒนาทรัพยากร (คน) เพื่อชีวิต*. แพร์: โรงพยาบาลแพร์หนังสือพิมพ์.
- คมชัดลึกออนไลน์. (2557). *ปฏิรูปการศึกษาถึงเวลาจุดเด็กไทยยืนหัวแถว*. สืบค้นจาก <http://www.kom-chadluek.net/detail/20140608/186105.html>.
- หลุย จำปาเทศ. (2540). *จิตวิทยาการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ สุขกลัด. (2541). *ขวัญของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษาภาคกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อเนก โมราสุข. (2543). *ประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อรฉัตร สรณานนารุช. (2545). *ความผูกพันต่อองค์กรไม่หวังผลกำไรของพนักงาน: กรณีศึกษาสถาบันคีนันแห่งเอเชีย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรัญ ช่างการคำ. (2547). *ทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานภายใต้การควบคุมด้วยเทคนิค SPC: กรณีศึกษาฝ่ายผลิตแผนก Machine Shop for Spindle Motor1 กลุ่ม บริษัท มินิแปประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ รักธรรม. (2524). *การสร้างและพัฒนาทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- อลิศรา สืบสังข์. (2542). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัจฉรา แก่นจันทร์. (2548). *เจตคติของผู้ปกครองและผู้สอนต่อการจัดการเรียนการสอนระบบคริสเตียนมอนเตสซอรีในระดับปฐมวัย: ศึกษากรณีสถานศึกษาปฐมวัยในสังกัดสมาคม ไร่.ดับยู.ซี.เอ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉรา วัฒนอดรงค์. (2539). *การพัฒนาอาจารย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อัจฉรา สุขสังข์. (2540). *ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี ดีช่วย. (2543). *การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนครนายก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อาคม ฉันทเจริญโชค. (2546). *ขวัญและกำลังใจในของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซัพพลายอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารี เพชรมุด. (2530). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2541). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อักษรานิทัศน์.
- อำพร อัครโรจนกุลชัย. (2553). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อำภา บุญช่วย. (2531). *ผู้บริหารกับการพัฒนาตนเอง: สิ่งที่ต้องทำก่อน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 4(8), 78.
- อุทัย ธรรมเดโช. (2520). *การบริหารการประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัชรินทร์การพิมพ์.
- อุทัย ธรรมเดโช. (2541). *หลักบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2544). *การทำวิจัยเชิงสำรวจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2548). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- Ackoff, R.L. (1970). *Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley-Inter Science.
- Altmann, R. (2014). Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. *Journal of Water Engineering and Management*, 31(2), 31-36.
- Audrey Amrein-Beardsley. (2007). Recruiting Expert Teacher into Hard-to-Staff Schools. *Phi Delta Kappa*, 89(1).

- Ayers, D.F. (2005). Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal. *Community College Review*, 33(1), 1-21.
- Bartol, K.M. and Martin, D.C. (1997). *Management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bednar, S.G. (2003). Elements of Satisfying Organizational climates In Child Welfare Agencies. *Families in Society*, 84(1), 32-38.
- Beyer, J.E. and Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing Out Look*, 29(11), 662-665.
- Bishop, L.J. (1979). *Staff Development and Instructional Improvement Plan and Procedure*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bloom, L. and Selznick, P. (1978). *Sociology: A Text With Adopted Reading*. (4 ed.). New York: Harper.
- Broom, L. and Selznick, P. (1978). *Sociology*. New York: Plemun Press.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organizational*. New York: Harcourt. Brace and World.
- Car, L.T., Kyaw. B.M. and Atun, R. (2018). The role of eLearning in health management and leadership capacity building in health system: a systematic review. *Human resources for health*, 16(1), 1-9.
- Castetter, W.B. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Castetter, W.B. and Young, L.P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. (7 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Castillo, J.X. (1999). A Comparative Analysis of Ohio Agriculture Teachers Level of Job Satisfaction. *Journal of Agricultural Education*, 40(4), 67-79.
- Chang, J.J. and Yeh, T.M. (2017). Taiwanese technical EDUCAN teachers' Profession development: An examination of some critical factors. *Teaching and Teacher EDUCAN*, 27, 165-173.
- Cliff, G.H. (2003). *Management Style in a Large City Police Department and Its Effect on the Morale of Front Line Officers: The Case of Detroit (Michigan)*. Ph.D. Dissertation. Wayne State University.
- Dale, E. (1969). *Management Theory and Practice*. (2 ed.). New York: Mc Graw Hill Book.
- De, S. and Aaron, L. (2003). *Organization Climate Survey Dimensions and Efficient Performance*. *Health Service Resource*. Retrieved from webmaster@cam.org.

- Department of Internal Trade. Ministry of Industry and Trade. (2017). *International Trade Statistics*. Vientiane: Ministry of Industry and Trade.
- DuBrin, A.J. (1984). *Foundation of Organizational Behavior An Applied Perspective Englewood Cliffs: Prentice-Hall*. Ohio: South-Western College.
- Erbisch and Meserve, P.S. (2004). *Management style. organizational climate. and Organizational performance in a public mental health agency: An integral model (Ken Wilber)*. Western Michigan University. Retrieved from <http://www.ib.umi.com/>.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations. Engle wood Cliffs*. New York: Prentice Hall.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, E.B. (1971). *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw Hill Book.
- Furnham, A. (2003). *Organization Climate Survey Dimensions and Efficient Performance*. Retrieved from webmaster@cam.org.
- Gary, J.L. and Starke, F.A. (1984). *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Ohio: Bell and Howell.
- Giannetti, D., Pedrazzani, A. and Pinto, L. (2018). Personal Ambitions. Expertise and Parties' Control: Understanding Committee Assignment in the Italian Chamber of Deputies. *Parliamentary Affairs*, 72(1), 119-140.
- Gibson J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1983). *Organization: Behavior. Structure. Processes*. (4 ed.). Texas: Business Publications. Inc.
- Gibson, J.L. and Other (2000). *Organization: Structure Process Behavior*. (10 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Granbeat, M. and Gra, P. (2015). Factors influencing teaching teacher' professional competence development. *Journal of Vocational EDUCAn and Training*, 59(4), 485-501.
- Granbeat, M. and Gray, P. (2007). Factors influencing teachers' professional competence development. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(4), 485-501.
- Gronlund, N.E. (1976). *Measurement and Evaluation in teaching*. (3 ed.). New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Gross, B.M. (1975). *Concepts and controversy in organizational Behavior. Pacific Palisades*. California: Goodyear.

- Haimann, T. and Scott, W. (1974). *Management in the Modern Organization* (2 ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Harbison, F.A. and Myers, C.A. (1964). *Education Manpower of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Hay Group Research. (2003). *Climate Improvement Accreditation*. Retrieved from <http://www.hayresourcesdirect.Haygroup.com>.
- Hay Group Research. (2005). *Pulse Surveys-Leadership Style and Organizational Climate*. Retrieved from <http://www.hayresourcesdirect.com>.
- Herbert. Michael. (1990). Effects of Spousal Satisfaction and Selected Career Factors on Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Agricultural Education*, 31(3), 31-37.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Holland, C.H., Szalai, B. and Saez-Rodriguez, J. (2019). *Transfer of regulatory knowledge from human to mouse for functional genomic analysis*. Retrieved from <https://doi.org/10.1101/532739>
- Hurlock, E.B. (1967). *Adolescent Development*. (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jackson, H.K. and Frigon, N.L. (1994). *Management 2000*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jarnagin, K.R. (2004). *Leadership Behaviors in High School Principals: Traits and Action that Affect Teacher Morale*. Ed.D. Dissertation. East Tennessee State University.
- Kanungo, R. (1995). *Culture and Work Alienation: Western Models and Eastern Reality's In Effective Organizations and Social Values*. Kao; Sinha; and Sek-Hong. Singapore: Toppan Company.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2nd ed.). New York: John Wiley and Son.
- Keith, D. and John, W.N. (1985). *Teamwork Human Behavior at Work: Organization Behavior*. (7 ed.). Singapore: Singapore National Printers (Pte).
- Kenneth, P.E. (1988). *Faculty Development Practices at Kansas Community College: An Analysis of their Perceived Effectiveness*. Dissertation Abstracts International. Kenzas University.

- Kenney, J. and Magaret, R. (1986). *Training Interventions*. London: Institute of Personnel Management.
- Keophilavong, T. Widyawan and Rizal, M.N. (2019). *Quality of Service of Protocols Performance Evaluation for Internet of Thing Applications Development Using Low-Cost Devices*. Proceedings of the 2019 (2nd) International Conference on Information Science and Systems. 166-170.
- Koopman, E.G. and Dobri, C. (2017). Making the most of competency assessment. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 46(3), S2-S3.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lo, Y.F. (2003). *The Perceived Impact of Organizational Layoff on Organizational Morale: Study of a Taiwanese Company (China)*. Ph.D. Dissertation University of the Incarnate Word.
- Lucas, R., Goldman, E.F., Scott, A.R. and Dandar, V. (2018). Leadership development programs at academic health centers: results of a national survey. *Academic Medicine*, 93(2), 229-236.
- Malik, J. and Pamela, J. (2005). *Organizational climate and hospital nurses job satisfaction, burnout, and intent to leave*. Ph.D. University of Pennsylvania. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3165703>.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McNitt, W.D. (2003). *An Analysis of Urban Elementary School Teacher Morale and School Performance: Implications for Leadership*. Ed.D. Dissertation Saint Louis University.
- Mistry, R.J. (1970). Improving College Teaching: Model Faculty Development Program for an Indian Unitary University. *Dissertation Abstract International*, 39, 703.
- Mitrani, A., Dalziel, M. and Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment Development and reward*. London: McGraw-Hill.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. and Premeaux, S.R. (2002). *Human resource management*. (8th ed.). Pearson Education Press. New Jersey: Prentice Hall.
- Mott, P.E. (1972). *The Characteristic of Effective Organization*. New York: Harper and Row.

- Myers, D.G. (1983). *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Nash, R., Chalmers, L., Stupans, I. and Brown, N. (2019). Developing Lifelong Learning Skills: Using a Traffic Light Report to Promote Competency Standards and Self-Assessment Among Pharmacy Undergraduates. *Ensuring Quality in Professional Education*, 9(1), 209-240
- National Statistical Center Laos. (2017). *Development of Small and Medium Enterprises Laos*. Vientiane: National Statistical Center Laos.
- Ochitwa, O.P. (2005). *A study of the Organizational Climate of High and Low Adopter Elementary Schools in Saskatchewan SSTA Research Centre*. Retrieved from [http://www.ssta.sk.ca/research/school Improvement / rp27.htm](http://www.ssta.sk.ca/research/school%20Improvement%20rp27.htm) # roc.
- Perceptyx. (2005). *Organizational Climate Assessment*. Retrieved from <http://www.perceptyx.com/solutions/climate.html>.
- Price. J.L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood Ill: Richard D Irwin. Inc.
- Quality Values Moving Towards Excellence. (2005). *Organizational Climate Assessment*. Retrieved from <http://www.Oualityvalues.com>.
- Riggs, F.W. (1964). *Administration in Developing countries*. Boston: Houghton Mifflin.
- Robbins, S.P. (1998). *Organization Behavior*. (8 ed.). Singapore: Prentice Hall Santos.
- Michelle, M.S. (2003). *Perceptions of Principal Effectiveness and Teacher Morale: A Study of Public Secondary School Teachers on Guam*. Ed.D. Dissertation University of San Diego.
- Schneider, B. and Wheeler, J.K. and Cox, J.F.A. (1990). Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service climate Themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 10-13.
- Schuler, S. and Stuart, Y. (1986). *Effective Personnel Management*. Singapore: Harper and Row.
- Seers, A. and Grean, G.B. (1984). The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader Member Exchange. *Organization Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Smith. H.C. (1961). *Personality Adjustment*. New York: McGraw-Hill.

- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness: A Behavioral view*. Santa Monica California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Suradech, A. (2011). *A cause and effect model of the competency of teachers under the Office of Basic Education Commission*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Symonds, A.F. (1964). *Teaching Yourself Personality Efficiency*. London : The English University.
- Szilgyi, A.D. and Wallace, M.J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*. (5 ed.). Glenview: Scott Foremen and Company.
- Wexley, N. and Gary, L. (1981). *Developing and Training Human Resource in Organization*. Illinois: Foreman and Company.
- Wiles, L.K. (1967). *Supervision for Better Schools*. (3 ed.). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Woodcock, M. and Francis, D. (1994). *The Eleven Building Blocks of Effective Teamwork Teambuilding Strategy*. Great Britain: The University Press.
- Wu, J.M. and Lin, C.S. (2015). Teacher' Professional Growth: Study on professional Colges/University of Technology. *The Journal of American Academy of Business*, 16(2), 197-208.
- Wu, L.W. (2011). Beyond satisfaction: the relative importance of locational convenience. interpersonal relationships. and commitment across service types. *Managing Service Quality*, 21(3), 240-263.
- Yoder, D. (1959). *Personnel Principles and Policies*. Tokyo: Maruzen Company Ltd.



ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการ
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการ
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด
4. ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และท่านจะไม่ได้ได้รับความกระทบกระเทือนใด ๆ ทั้งสิ้น
5. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อและผู้วิจัยขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

นางศิริวดี วิวิธคุณากร

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของอาจารย์

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 - 1.1 [] ชาย
 - 1.2 [] หญิง
2. อายุ.....ปี
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่สังกัด.....คณะ.....
4. วุฒิการศึกษา.....
5. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
6. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
7. จำนวนชั่วโมงที่เข้าอบรมพัฒนาตนเอง.....ชม./ ปี
8. เงินเดือน.....บาท
9. รายวิชาที่สอน.....



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางวิชาการ

ให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ที่ตรงกับระดับการปฏิบัติงานของท่าน

- 5 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามพฤติกรรมดังกล่าวในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามพฤติกรรมดังกล่าวในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามพฤติกรรมดังกล่าวในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามพฤติกรรมดังกล่าวในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามพฤติกรรมดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้					
1.1 มีการจัดทำตารางวิเคราะห์หลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ในทุกภาคเรียน					
1.2 มีการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กับหลักการ จุดหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะรายวิชา และคำอธิบายรายวิชา					
1.3 มีการใช้เทคนิคในวิธีการสอนที่หลากหลาย					
1.4 มีการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับหลักการ จุดหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะรายวิชาและคำอธิบาย รายวิชา					
1.5 มีการสำรวจจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ ที่ใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้					
1.6 มีการสำรวจจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ ที่ใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้					
1.7 มีการสำรวจจัดเตรียมเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ครอบคลุม ทั้งด้านพุทพัสัย ทักษะพิสัย จิตพิสัย และเน้นการประเมิน ตามสภาพจริง					
2. ด้านความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัย					
2.1 มีการวางแผนการวิจัยการปฏิบัติงานวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน					
2.2 มีกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานวิจัยทุกช่วงของการทำวิจัย					
2.3 ปฏิบัติงานวิจัยได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทุกขั้นตอน					

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
2.4 ปฏิบัติงานวิจัยได้อย่างมีคุณภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
2.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานวิจัย					
2.6 มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานวิจัยทุกขั้นตอน					
2.7 ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานวิจัยให้ดียิ่งขึ้น					
3. ด้านความรู้ความเข้าใจการบริการวิชาการ					
3.1 มีการให้บริการวิชาการด้วยความตั้งใจและเต็มใจ					
3.2 พุดจาไพเราะยิ้มแย้มต่อนักศึกษาหรือผู้ปกครองหรือประชาชนที่มาใช้บริการ					
3.3 การให้บริการด้วยความรวดเร็ว และทันใจ					
3.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และนำมาปรับปรุงแก้ไข					
3.5 เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม					
4. ด้านความรู้ความเข้าใจการบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
4.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้นักศึกษามีใจในภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรมไทย					
4.2 อนุรักษ์สืบสานและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย					
4.3 มีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน					
4.4 มีระบบกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม					
4.5 พัฒนาระบบบริหารงานศิลปวัฒนธรรม					
5. ด้านมีศิลปะการจัดการเรียนรู้					
5.1 มีการจัดกิจกรรมที่เน้นกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการจัดการเรียนรู้					
5.2 มีการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้โดยใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย ประกอบการใช้คำถาม ทบทวน หรือแสดงความคิดเห็น					
5.3 มีการกระตุ้นให้ผู้เรียนนำประสบการณ์เดิมมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ใหม่					

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
5.4 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด					
5.5 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน					
5.6 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนร่วมแสดงออกด้วยการตั้งคำถาม ตอบคำถาม ตามแบบของกรอบแนวคิดที่หลากหลาย					
5.7 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนทำงานเป็นขั้นตอน					
5.8 มีการจัดกิจกรรมในลักษณะที่มุ่งให้ผู้เรียนมีการร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ความจริงและคำตอบที่ต้องการ					
6. ด้านมีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย					
6.1 มีความรู้ในการทำวิจัย					
6.2 มีความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัย					
6.3 มีความรู้ในสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย					
6.4 มีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่					
6.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และประชุมวิชาการอยู่เสมอ					
7. ด้านมีภาวะผู้นำใ้บริการ					
7.1 กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกันเพื่อพัฒนานักศึกษาศาสนาและวิชาชีพ					
7.2 ชักชวนให้เพื่อนร่วมงานผลิตนวัตกรรมทางการศึกษา โดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ดู					
7.3 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด					
7.4 สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานเต็มใจปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน โดยปราศจากคำสั่งของคณบดี หรืออธิการบดี					
7.5 สามารถชักชวนให้เพื่อนร่วมงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
8. ด้านรู้จักในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
8.1 รู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมไทย					
8.2 มีความรู้ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมประเพณีภูมิปัญญาไทย					
8.3 มีทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย					

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
8.4 มีการสอนสอดแทรก ถึงคุณค่าของวัฒนธรรมประเพณีไทย ให้กับผู้เรียน					
8.5 เชื่อมโยงวัฒนธรรมชุมชนกับการเรียนการสอน					
8.6 มีจิตวิญญาณความเป็นครู					
8.7 สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับ ความต้องการของนักศึกษา					
8.8 สามารถออกแบบแผนบริหารการสอนแบบบูรณาการ					
8.9 สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นนักศึกษาเป็นสำคัญ					
8.10 ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมและการประเมินผล การเรียนรู้					
8.11 ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อประเมิน การเรียนรู้ของนักศึกษา					
8.12 นำผลการประเมินนักศึกษามาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้					
9. ด้านมีจรรยาบรรณทางการวิจัย					
9.1 ผลงานวิจัยของอาจารย์จะมีประโยชน์ในการเรียนการสอน					
9.2 ผลงานวิจัยตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ					
9.3 ผลงานวิจัยสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้					
9.4 ผลงานวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์แก่วงการวิชาการและเป็นประโยชน์ ต่อสาธารณชน					
9.5 ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงานวิจัยใหม่ ๆ อยู่เสมอ และต่อเนื่อง					
10. ด้านมีจิตบริการสาธารณะ					
10.1 การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทางด้าน วิชาการ					
10.2 การเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่กลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการ					
10.3 ให้บริการฝึกอบรม หลักสูตรระยะสั้น					
10.4 การพัฒนาบุคลากรให้กับกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ					

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
10.5 การทำกิจกรรมเผยแพร่วิชาการและผลงานวิชาการในการ เป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์					
11. ด้านสำนึกคุณค่าศิลปวัฒนธรรม					
11.1 เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม					
11.2 มีการประสานเชื่อมโยงถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ภูมิปัญญาไทย					
11.3 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวัฒนธรรมไทย					
11.4 จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ					

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้					
1.1 ท่านได้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ด้านการเรียน การสอนอย่างสม่ำเสมอ					
1.2 ท่านได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างสม่ำเสมอ					
1.3 ท่านได้มีโอกาสศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียน การสอน อย่างสม่ำเสมอ					
1.4 ท่านได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียน การสอน					
2. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์					
2.1 ท่านมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จ					
2.2 ท่านกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนแต่ละปีการศึกษา ไว้อย่างชัดเจน					
2.3 ท่านพยายามทำหน้าที่การสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2.4 ท่านคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียน การสอน					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
2.5 ท่านปรับปรุงพัฒนางานด้านการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพ					
3. ด้านการมุ่งอนาคตและควบคุมตน					
3.1 ท่านมีความสามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน					
3.2 ท่านเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง					
3.3 ท่านสามารถกำหนดแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
3.4 ท่านมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายในอนาคต					
3.5 ท่านรู้จักการอดทนรอต่อสถานการณ์ที่มากระทบอย่างเหมาะสม					
3.6 ท่านให้รางวัลตนเองเมื่อทำได้ตามที่ตั้งไว้					
3.7 ทักษะคิดต่อการประกอบวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย					
3.8 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย					
3.9 ท่านเห็นว่าวิชาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย น่ายกย่องและมีความสำคัญ					
3.10 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเห็นนักศึกษาประสบความสำเร็จ					
3.11 ท่านมีความพยายามที่จะพัฒนานักศึกษาอย่างใกล้ชิด					
3.12 ท่านรักและและศรัทธาในวิชาชีพจึงส่งผลให้ตั้งใจปฏิบัติงาน					
3.13 ท่านมีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงาน					
3.14 ท่านภูมิใจที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป					
3.15 ท่านมีความรู้สึกว่ามีคามมั่นคงกับงานที่ทำอยู่ในขณะนี้					
3.16 ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้					
4. ด้านการรับรู้บทบาท					
4.1 ตำแหน่งและงานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถ					
4.2 งานในความรับผิดชอบมีความหลากหลาย					
4.3 มีอิสระในการตัดสินใจ					
4.4 บทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
4.5 พึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติ					
4.6 ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจน					
4.7 การปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลงาน					
4.8 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
4.9 ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นสายที่สามารถปรับเปลี่ยนสู่ตำแหน่งอื่นได้					
5. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
5.1 งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ					
5.2 งานในความรับผิดชอบเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5.3 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ					
5.4 ปริมาณงานความเหมาะสมกับตำแหน่ง					
5.5 มีอิสระทางความคิดและการตัดสินใจ					
5.6 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรมตามกฎหมายเกณฑ์					
5.7 รายได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน					
5.8 เงินเดือนมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง					
5.9 ความพอเพียงของเงินเดือนที่ได้รับต่อการดำรงชีพ					
5.10 มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
6.1 สัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
6.2 ยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ดี					
6.3 สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง					
6.4 ส่งเสริมการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา					
6.5 มีอิสระในการปฏิบัติงาน					
6.6 สัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
6.7 ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน					
6.8 รับฟังข้อคิดเห็นและยอมรับซึ่งกันและกัน					
6.9 ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด					
6.10 ไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
7. ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
7.1 ความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
7.2 ความสามัคคีในหมู่คณะ					
7.3 ความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
7.4 ความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน					
7.5 ความศรัทธาในองค์กร					
7.6 ความจงรักภักดี ชื่อสัตย์ต่อองค์กร					
7.7 ความจงรักภักดี ชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ					
7.8 ความเชื่อมั่นในองค์กร					
7.9 ความผูกพันต่อองค์กร					
7.10 ความเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ					
7.11 ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม					
7.12 มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร					
7.13 แรงจูงใจและความสนใจในงาน					
7.14 สร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน หรือองค์กร					
7.15 ทำงานให้บรรลุตามความมุ่งหมายขององค์กร					
8. ด้านการทำงานเป็นทีม					
8.1 ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
8.2 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
8.3 มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
8.4 ให้การสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					
8.5 มีน้ำใจต่อกัน					
8.6 มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน					
8.7 แสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
8.8 รับรู้ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
8.9 การสื่อสารด้วยความจริงใจ และเข้าใจข่าวสารที่รับตรงกัน					
8.10 ความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ					
8.11 ยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่					
8.12 การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น					
8.13 ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
8.14 ความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน					
8.15 มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
8.16 การจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ					
8.17 กระจายงานตามความรู้ ความสามารถ					
8.18 กระจายงานตามความถนัดของสมาชิก					
8.19 ปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล					
8.20 ทำงานร่วมกันด้วยความสุข					
9. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ					
9.1 เงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่ง					
9.2 การปรับเงินเดือนที่ผ่านมา มีความเหมาะสม					
9.3 เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ทำอยู่					
9.4 พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน					
9.5 อัตราเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน					
9.6 ได้รับทุนการศึกษาต่อ					
9.7 ได้รับค่ารักษาพยาบาล					
9.8 ได้รับการประกันอุบัติเหตุ					
9.9 ได้รับเงินช่วยเหลือค่าคลอดบุตร					
9.10 ได้รับเงินกู้ยืมฉุกเฉิน					
9.11 ได้รับเบี้ยขยัน					
9.12 ได้รับเงินสะสมกองทุนประกันสังคม					
9.13 ได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (เบี้ยเลี้ยงและค่าที่พัก)					
9.14 ได้รับสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ					
10. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง					
10.1 ความเป็นผู้นำ					
10.1 ความเกรงใจ และเห็นใจผู้อื่น					
10.2 มีจิตใจมั่นคง มีเหตุผล					
10.3 มีความรอบคอบในการทำงานไม่เชื่อคนง่าย					
10.4 มีการวางแผนก่อนการทำงาน					
10.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
10.6 ชอบทำสิ่งแปลกๆใหม่ๆ					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
10.7 เมื่อมีข้อสงสัยใด ๆ ไม่กล้าถามใคร					
10.8 ความเสี่ยง ในการกล้าได้กล้าเสีย					
10.9 รักในความยุติธรรม					
10.10 ชอบการแสดงออก					
10.11 ไม่มีความวิตกกังวลไปกับเหตุการณ์ที่ยังไม่ถึง					
10.12 ชอบช่วยเหลือหมู่คณะ					
10.13 ชอบอิสระ ไม่โอ้อวด					
10.14 ความเกรงใจและเห็นใจผู้อื่น					
11. ด้านบรรยากาศขององค์กร					
11.1 การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน					
11.2 โครงสร้างการบริหารงานแสดงขอบข่าย และหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน					
11.3 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ					
11.4 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ					
11.5 มอบหมายงานตามความรู้และความสามารถ					
11.6 มีความต้องการที่จะยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น					
11.7 แสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา					
11.8 ปฏิบัติตามแผนงานและโครงการของมหาวิทยาลัยได้ตามเป้าหมาย					
11.9 แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
11.10 ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด					
11.11 คำนี้ถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
11.12 ยอมรับงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากผู้บริหารโดยไม่มี การโต้แย้ง					
11.13 ทำงานแบบมีอาชีพ					
11.14 ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญอยู่เสมอ					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
11.15 ให้การยอมรับและชื่นชม เช่น การให้รางวัล การส่งเสริม สำหรับบุคลากรที่ทำงานได้อย่างดีเลิศ					
11.16 ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแสดงความยินดีเมื่อทำงานสำเร็จ					
11.17 การปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลงาน					
11.18 ข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา					
11.19 การส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
11.20 รับฟังข้อคิดเห็นและยอมรับซึ่งกันและกัน					
11.21 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่					
11.22 การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานในหน้าที่					
11.23 การพิจารณาความดีความชอบสอดคล้องกับหลักคุณธรรม และการปฏิบัติหน้าที่จริง					
12. ด้านความมั่นคงในการทำงาน					
12.1 ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงาน ทำให้สามารถดำรงชีวิตได้ อย่างมีความสุขตามอัตภาพ					
12.2 ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบันเหมาะสมกับปริมาณงาน ที่รับผิดชอบ					
12.3 ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานมีความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน					
12.4 สามารถเปิดเผยค่าจ้างที่ท่านได้รับจากการทำงานกับบุคคลอื่น					
12.5 เงินโบนัสประจำปีเป็นปัจจัยหนึ่งที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน					
12.6 ค่าล่วงเวลามีส่วนช่วยเสริมรายได้ให้ครอบครัวสะดวกในการใช้ จ่ายมากขึ้น					
12.7 การที่มหาวิทยาลัยเพิ่มอัตราค่าตอบแทนอื่น ๆ จากที่ได้รับ ในเงินเดือนประจำเป็นการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน					
12.8 ค่าตอบแทนอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม หากเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
12.9 สิทธิประโยชน์และการคุ้มครองจากกองทุนประกันสังคม เป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่ท่าน					
12.10 การคุ้มครองจากกองทุนประกันสังคมมีประโยชน์ต่อท่าน					
12.11 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นหลักประกันความมั่นคงให้แก่ท่าน					
12.12 กองทุนเลี้ยงชีพมีประโยชน์ต่อท่าน					
12.13 สวัสดิการมหาวิทยาลัยที่จัดให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ท่านตัดสินใจเลือกทำงานในองค์กรนี้					
12.14 สวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ตรงกับความต้องการของท่าน					
12.15 สวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ท่านส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน					
12.16 การที่ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการจากมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของบุคลากร					
12.17 การขยายสวัสดิการจากมหาวิทยาลัยไปยังครอบครัวของท่าน เป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน					
12.18 การมีสภาพการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้บุคลากรตั้งใจทำงาน					
12.19 แสง เสียง และอุณหภูมิที่เหมาะสมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน					
12.20 ความเพียงพอของเครื่องคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานของท่าน เป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
12.21 การมีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน					
12.22 มีความมั่นใจในระบบรักษาความปลอดภัยให้แก่บุคคล และทรัพย์สินในหน่วยงานของท่าน					
12.23 การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานมีความเป็นมิตรภาพที่ดี					
12.24 เพื่อนร่วมงานไม่ช่วยเหลือท่านทำงาน หากท่านไม่ร้องขอ					
12.25 ท่านได้รับข่าวสารในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
12.26 มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมพิเศษรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
12.27 บุคลากรในหน่วยงานมีความรักความสามัคคี ไม่มีความขัดแย้งระหว่างกันที่จะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน					
12.28 ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเองและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
12.29 ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้ดี					
12.30 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่บุคลากรเป็นสิ่งที่บุคลากรควรทำ					
12.31 หลักเกณฑ์การประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมีความเป็นธรรม					
12.32 บุคลากรได้รับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค					
12.33 มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง/ได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งสูงขึ้น					
12.34 มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ชัดเจนทำให้ท่านมั่นใจในความก้าวหน้าของตนเอง					
12.35 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
12.36 ท่านได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยให้ได้รับการอบรมสัมมนา เช่นเดียวกับบุคลากรอื่นในหน่วยงาน					
12.37 การที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ/ การอบรมสัมมนาเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน					
12.38 งานที่ปฏิบัติในปัจจุบันต้องใช้ทักษะหลายด้านงานจึงจะสำเร็จได้					
12.39 ท่านมีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเองจากงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบัน					
12.40 สามารถกำหนดวิธีการทำงานและตัดสินใจในงานของท่านได้ด้วยตนเอง					
12.41 ท่านปฏิบัติงานประจำวันด้วยความเพลิดเพลิน					
12.42 ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบันตรงกับความคาดหวังของท่าน					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
12.43 ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบันเป็นงานที่ท่านถนัด					
12.44 งานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบันมีลักษณะใกล้เคียงกันหากเปรียบเทียบกับงานของเพื่อนร่วมงานท่านอื่น					
13. ด้านความคาดหวังในอนาคต					
13.1 ท่านเชื่อมั่นว่าตำแหน่งงานที่ท่านทำในปัจจุบันมีความมั่นคง					
13.2 ท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
13.3 ท่านมีโอกาสได้รับคำจ้าง ผลตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ควรได้รับตามความเหมาะสม					
13.4 ท่านได้รับการยกย่อง ชมเชยในการทำงานเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
13.5 ท่านมีโอกาสได้เสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
13.6 ท่านได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ					
13.7 ท่านมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม					
13.8 ท่านได้รับผลตอบแทนสอดคล้องกับความต้องการ					
13.9 ท่านได้รับจัดสรรรางวัลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความสำเร็จ					
13.10 ท่านได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความสำเร็จ					
13.11 ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่องผลงานและความคิด					
13.12 ท่านรู้สึกภูมิใจและมีคุณค่าเมื่อได้รับผลตอบแทนตามต้องการ					
13.13 ท่านทุ่มเททั้งแรงกาย ทั้งแรงใจอย่างเต็มความสามารถ แม้ได้รับผลตอบแทนเพียงเล็กน้อย					
13.14 ท่านตระหนักถึงความสำเร็จของงานมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ					
13.15 ท่านไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป					
13.16 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจกับรางวัลที่ได้รับจากการทำงานเสมอ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง



แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภูมิหลังของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด
4. ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และท่านจะไม่ได้ได้รับความกระทบกระเทือนใด ๆ ทั้งสิ้น
5. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อและผู้วิจัยขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

นางศิริวดี วิวิธคุณากร

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ตอนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของอาจารย์

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
 - 1.1 [] ชาย
 - 1.2 [] หญิง
2. อายุ.....ปี
 - 2.1 [] อายุต่ำกว่า 25 ปี
 - 2.2 [] อายุระหว่าง 26-35 ปี
 - 2.3 [] อายุระหว่าง 36-45 ปี
 - 2.4 [] อายุ 46 ปีขึ้นไป
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่สังกัด.....คณะ.....
4. วุฒิการศึกษา
 - 4.1 [] ปริญญาโท
 - 4.2 [] ปริญญาเอก
 - 4.3 [] อื่น ๆ ระบุ.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
6. จำนวนชั่วโมงที่เข้าอบรมพัฒนาตนเอง.....ชม./ปี
 - 6.1 [] ต่ำกว่า 20 ชม./ปี
 - 6.2 [] 21-50 ชม./ปี
 - 6.3 [] 51-80 ชม./ปี
 - 6.4 [] มากกว่า 80 ชม./ปี
7. เงินเดือน.....บาท
8. รายวิชาที่สอน.....



ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการให้บริการที่ดี อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องจริยธรรมในการทำงาน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการสั่งสมความชำนาญในวิชาชีพ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในสถานการณ์และประเด็นปัญหาแนวคิดและหลักทฤษฎีต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....



7. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการมองภาพองค์รวมด้วยการคิดเชิงสังเคราะห์ เกิดเป็นแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

8. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่เป็นต้องงานในหน้าที่ จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

10. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

11. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินการเชิงรุกด้วยการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการปัญหานั้น ๆ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

12. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจในความถูกต้องของงานและพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....



13. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล
อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

14. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความยืดหยุ่นและผ่อนปรน การปรับตัวเข้ากับ
สถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

15. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับศิลปะการสื่อสารจูงใจที่สร้างความประทับใจให้กับ
ผู้อื่น หรือเพื่อสนับสนุนความคิดของตน อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

16. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการประสานงาน อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

17. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการวางแผน อย่างไรบ้าง

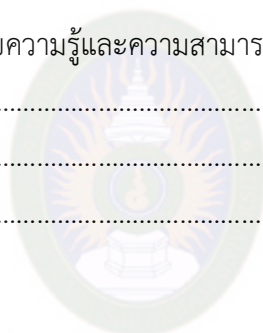
.....
.....
.....

18. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการติดตามและประเมินผล อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

19. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการวิจัยและพัฒนา อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....



20. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

21. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยี อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

22. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

23. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

24. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการพัฒนาศักยภาพคน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

25. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณา เชิดจิระพงษ์ ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์จี บรรจงปรุ ตำแหน่ง เลขานุการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ชคัตตริย์ ริยะสวัสดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุจิตร ชินสาร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เศรษฐวัฒน์ โชควรรกุล ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิดา ผาติเสนะ ตำแหน่ง รองคณบดี คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิทักษ์ เดชอุดม ตำแหน่ง ประธานสภาคณจารย์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สกุล วงษ์กาฬสินธุ์ ตำแหน่ง คณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เนาวนนท์ ตำแหน่ง อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี วัชรเกียรติศักดิ์ ตำแหน่ง รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
11. นายสุวัฒน์ ลิขิตพัลลภ ตำแหน่ง นายกสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
12. นายสุชานนท์ โนนยะโส ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เบญจวรรณ ธรรมรัตน์ ตำแหน่ง รองคณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
14. ดร.พัชฌม ใจสะอาด ตำแหน่ง รองคณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
15. รองศาสตราจารย์ ดร.ภาคิน โชติเวศย์ศิลป์ ตำแหน่ง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
16. ดร.กานติศ ศิริสานต์ ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธাত্রี มหันตรัตน์ ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ฝ่ายบริหาร
18. รองศาสตราจารย์มาลิณี จุโฑปะมา ตำแหน่ง อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
19. อาจารย์ ฉัตรวรินทร์ ภูวัชรพิบูล ตำแหน่ง คณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
20. อาจารย์ ทรายดุลย์ นรนิติผดุงการ ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาคผนวก ค

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ค.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X1	1	1	1	1	1	5	1
X2	1	1	1	1	1	5	1
X3	1	1	1	1	1	5	1
X4	1	1	1	1	1	5	1
X5	1	1	1	1	1	5	1
X6	1	1	1	1	1	5	1
X7	1	1	1	1	1	5	1
X8	1	1	1	1	1	5	1
X9	1	1	1	1	1	5	1
X10	1	1	1	1	1	5	1
X11	1	1	1	1	0	4	0.8
X12	1	0	1	1	1	4	0.8
X13	1	1	1	1	1	5	1
X14	1	1	1	1	1	5	1
X15	1	1	1	1	1	5	1
X16	1	1	1	1	1	5	1
X17	1	1	1	1	1	5	1
X18	1	1	1	1	1	5	1
X19	1	1	0	1	1	4	0.8
X20	1	1	1	1	1	5	1
X21	1	1	1	1	1	5	1
X22	1	1	1	1	1	5	1
X23	1	1	1	1	1	5	1
X24	1	1	1	1	1	5	1
X25	1	1	1	1	1	5	1
X25	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X26	1	1	1	1	1	5	1
X27	0	1	1	1	1	4	0.8
X28	1	1	1	1	1	5	1
X29	1	1	1	1	1	5	1
X30	1	1	1	1	1	5	1
X31	1	1	1	1	1	5	1
X32	1	1	1	1	1	5	1
X33	1	1	1	1	1	5	1
X34	1	1	1	1	1	5	1
X35	1	1	1	1	1	5	1
X36	1	1	1	1	1	5	1
X37	1	1	1	1	1	5	1
X38	1	1	1	1	1	5	1
X39	1	1	1	1	1	5	1
X40	1	1	1	1	1	5	1
X41	1	1	1	1	1	5	1
X42	1	1	1	1	1	5	1
X43	1	1	1	1	1	5	1
X44	1	1	1	1	1	5	1
X45	1	1	1	1	1	5	1
X46	1	1	1	1	1	5	1
X47	1	1	1	1	1	5	1
X48	1	1	1	1	1	5	1
X49	1	1	1	1	1	5	1
X50	1	1	1	1	1	5	1
X51	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X52	1	1	1	1	1	5	1
X53	1	1	1	1	1	5	1
X54	1	1	1	1	1	5	1
X55	1	1	0	1	1	4	0.8
X56	1	1	1	1	1	5	1
X57	1	1	1	1	1	5	1
X58	1	1	1	1	1	5	1
X59	1	1	1	1	1	5	1
X60	1	1	1	1	1	5	1
X61	1	1	1	1	1	5	1
X62	1	1	1	1	1	5	1
X63	1	1	1	1	1	5	1
X64	1	1	1	1	1	5	1
X65	1	1	1	1	1	5	1
X66	1	1	1	1	1	5	1
X67	1	1	1	1	1	5	1
X68	1	1	1	1	1	5	1
X69	1	1	1	1	1	5	1
X70	1	1	1	1	1	5	1
X71	1	1	1	1	1	5	1
X72	1	1	1	1	1	5	1
X73	1	1	1	1	1	5	1
X74	1	1	1	1	1	5	1
X75	1	1	1	1	1	5	1
X76	1	0	1	1	1	4	0.8
X77	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X78	1	1	1	1	1	5	1
X79	1	1	1	1	1	5	1
X80	1	1	1	1	1	5	1
X81	1	1	1	1	1	5	1
X82	1	1	1	1	1	5	1
X83	1	1	1	1	1	5	1
X84	1	1	1	1	1	5	1
X85	1	1	1	1	1	5	1
X86	1	1	1	1	1	5	1
X87	1	1	1	1	1	5	1
X88	1	1	1	1	1	5	1
X89	1	1	1	1	1	5	1
X90	1	1	1	1	1	5	1
X91	1	1	1	1	1	5	1
X92	1	1	1	1	1	5	1
X93	1	1	1	1	1	5	1
X94	1	1	1	1	1	5	1
X95	1	1	1	1	1	5	1
X96	1	1	1	1	1	5	1
X97	1	1	1	1	1	5	1
X98	1	1	1	1	1	5	1
X99	1	1	1	1	1	5	1
X100	1	1	1	1	1	5	1
X101	1	1	1	1	1	5	1
X102	1	1	1	1	1	5	1
X103	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X104	1	1	1	1	1	5	1
X105	1	1	1	1	1	5	1
X106	1	1	1	1	1	5	1
X107	1	1	1	1	1	5	1
X108	1	1	1	1	1	5	1
X109	1	1	1	1	1	5	1
X110	1	1	1	1	1	5	1
X111	1	1	1	1	1	5	1
X112	1	1	1	1	1	5	1
X113	1	1	1	1	1	5	1
X114	1	1	1	1	1	5	1
X115	1	1	1	1	1	5	1
X116	1	1	1	1	1	5	1
X117	1	1	1	1	1	5	1
X118	1	1	1	1	1	5	1
X119	1	1	1	1	1	5	1
X120	1	1	1	1	1	5	1
X121	1	1	1	1	1	5	1
X122	1	1	1	1	1	5	1
X123	1	1	1	1	1	5	1
X124	1	1	1	1	1	5	1
X125	1	1	1	1	1	5	1
X126	1	1	1	1	1	5	1
X127	1	1	1	1	1	5	1
X128	1	1	1	1	1	5	1
X129	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X130	1	1	1	1	1	5	1
X131	1	1	1	1	1	5	1
X132	1	1	1	1	1	5	1
X133	1	1	1	1	1	5	1
X134	1	1	1	1	1	5	1
X135	1	1	1	1	1	5	1
X136	1	1	1	1	1	5	1
X137	1	1	1	1	1	5	1
X138	1	1	1	1	1	5	1
X139	1	1	1	1	1	5	1
X140	1	1	1	1	1	5	1
X141	1	1	1	1	1	5	1
X142	1	1	1	1	1	5	1
X143	1	1	1	1	1	5	1
X144	1	1	1	1	1	5	1
X145	1	1	1	1	1	5	1
X146	0	1	1	1	1	4	0.8
X147	1	1	1	1	1	5	1
X148	1	1	1	1	1	5	1
X149	1	1	1	1	1	5	1
X150	1	1	1	1	1	5	1
X151	1	1	1	1	1	5	1
X152	1	1	1	1	1	5	1
X153	1	1	1	1	1	5	1
X154	1	1	1	1	1	5	1
X155	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X156	1	0	1	1	1	4	0.8
X157	1	1	1	1	1	5	1
X158	1	1	1	1	1	5	1
X159	1	1	1	1	1	5	1
X160	1	1	1	1	1	5	1
X161	1	1	1	1	1	5	1
X162	1	1	1	1	1	5	1
X163	1	1	1	1	1	5	1
X164	1	1	1	1	1	5	1
X165	1	1	1	1	1	5	1
X166	1	1	1	1	1	5	1
X167	1	1	1	1	1	5	1
X168	1	1	1	1	1	5	1
X169	1	1	1	1	1	5	1
X170	1	1	1	1	1	5	1
X171	1	1	1	1	1	5	1
X172	1	1	1	1	1	5	1
X173	1	1	1	1	1	5	1
X174	1	1	1	1	1	5	1
X175	1	1	1	1	1	5	1
X176	1	1	1	1	1	5	1
X177	1	1	1	1	1	5	1
X178	1	1	1	1	1	5	1
X179	1	1	1	1	1	5	1
X180	1	1	1	1	1	5	1
X181	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X182	1	1	1	1	1	5	1
X183	1	1	1	1	1	5	1
X184	1	1	1	1	1	5	1
X185	1	1	1	1	1	5	1
X186	1	1	1	1	1	5	1
X187	1	1	1	1	1	5	1
X188	1	1	1	1	1	5	1
X189	1	1	1	1	1	5	1
X190	1	1	1	1	1	5	1
X191	1	1	1	1	1	5	1
X192	1	1	1	1	1	5	1
X193	1	1	1	1	1	5	1
X194	1	1	1	1	1	5	1
X195	1	1	0	1	1	4	0.8
X196	1	1	1	1	1	5	1
X197	1	1	1	1	1	5	1
X198	1	1	1	1	1	5	1
Y1	1	1	1	1	1	5	1
Y2	1	1	1	1	1	5	1
Y3	1	1	1	1	1	5	1
Y4	1	1	1	1	1	5	1
Y5	1	1	1	1	1	5	1
Y6	1	1	1	1	1	5	1
Y7	1	1	1	1	1	5	1
Y8	1	1	1	1	1	5	1
Y9	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
Y10	1	1	1	1	1	5	1
Y11	1	1	1	1	1	5	1
Y12	1	1	1	1	1	5	1
Y13	1	1	1	1	1	5	1
Y14	1	1	1	1	1	5	1
Y15	1	1	1	1	1	5	1
Y16	1	1	1	1	1	5	1
Y17	1	1	1	1	1	5	1
Y18	1	1	1	1	1	5	1
Y19	1	1	1	1	1	5	1
Y20	1	1	1	1	1	5	1
Y21	1	1	1	1	1	5	1
Y22	1	1	1	1	1	5	1
Y23	1	1	1	1	1	5	1
Y24	1	1	1	1	1	5	1
Y25	1	1	1	1	1	5	1
Y26	1	1	1	1	1	5	1
Y27	1	0	1	1	1	4	0.8
Y28	1	1	1	1	1	5	1
Y29	1	1	1	1	1	5	1
Y30	1	1	1	1	1	5	1
Y31	1	1	1	1	1	5	1
Y32	1	1	1	1	1	5	1
Y33	1	1	1	1	1	5	1
Y34	1	1	1	1	1	5	1
Y35	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
Y36	1	1	1	1	1	5	1
Y37	1	1	1	1	1	5	1
Y38	1	1	1	1	1	5	1
Y39	1	1	1	1	1	5	1
Y40	1	1	1	1	1	5	1
Y41	1	1	1	1	1	5	1
Y42	1	1	1	1	1	5	1
Y43	1	1	1	1	1	5	1
Y44	1	1	1	1	1	5	1
Y45	1	1	1	1	1	5	1
Y46	1	1	1	1	1	5	1
Y47	1	1	1	1	1	5	1
Y48	1	1	1	1	1	5	1
Y49	1	1	1	1	1	5	1
Y50	1	1	1	1	1	5	1
Y51	1	1	1	1	1	5	1
Y52	1	1	1	1	1	5	1
Y53	0	1	1	1	1	4	0.8
Y54	1	1	1	1	1	5	1
Y55	1	1	1	1	1	5	1
Y56	1	1	1	1	1	5	1
Y57	1	1	1	1	1	5	1
Y58	1	1	1	1	1	5	1
Y59	1	1	1	1	1	5	1
Y60	1	1	1	1	1	5	1
Y61	1	1	1	1	1	5	1

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
Y62	1	1	1	1	1	5	1
Y63	1	1	1	1	1	5	1
Y64	1	1	1	1	1	5	1
Y65	1	1	1	1	1	5	1
Y66	1	1	1	1	1	5	1
Y67	1	1	1	1	1	5	1
Y68	1	1	1	1	1	5	1



ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการทำวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



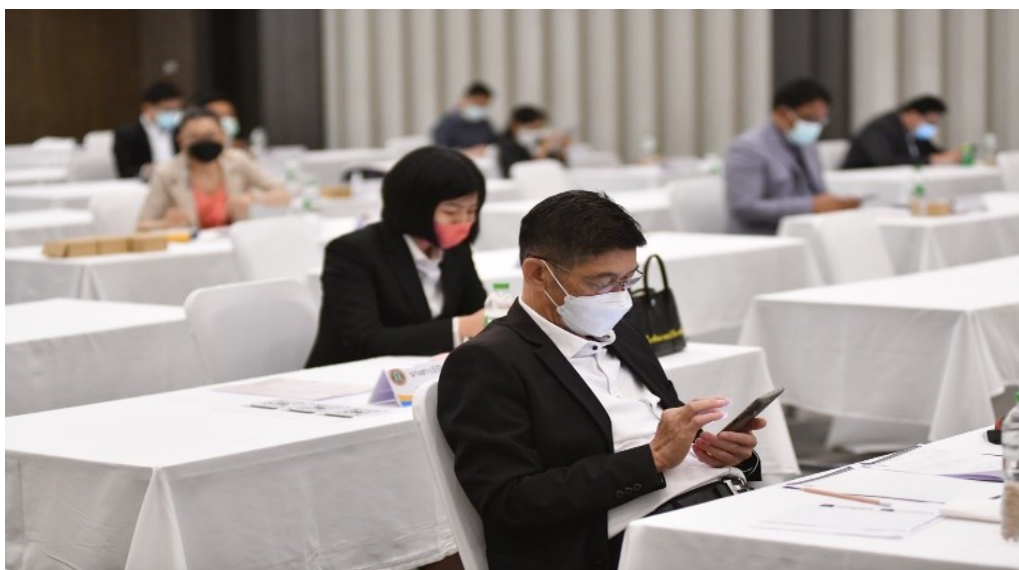
ภาพที่ ง.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ อาจารย์โยธิน จำแทนทะรงค์
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



ภาพที่ ง.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ อาจารย์ฟ้าประทาน
เต็มขุนทด คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



ภาพที่ ง.3 การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุจิตร ชินสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา



ภาพที่ ง.4 ภาพบรรยากาศการตอบสอบถามโดยใช้ Google Form เรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศรป. ว ๐๑๗๑/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ชัคคตริย์ ริยะสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางศิริวดี วิวิธคุณากร รหัสประจำตัว ๖๒๙๒๖๒๐๙๐๑๐๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการแบบมีอาชีพ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)
รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑





ที่ รศรป. ว ๐๑๗๑/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุจิตร ชินสาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางศิริวดี วิวิธคุณากร รหัสประจำตัว ๖๒๙๒๖๒๐๙๐๑๐๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการแบบมืออาชีพ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)
รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑





ที่ รศรป. ว ๐๑๗๑/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพ์จี บรรจงปรุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางศิริวดี วิวิธคุณากร รหัสประจำตัว ๖๒๙๒๖๒๐๙๐๑๐๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการแบบมืออาชีพ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)
รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑





ที่ รศรป. ว ๐๑๗๑/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กรุณา เชิดจิระพงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางศิริวดี วิวิธคุณากร รหัสประจำตัว ๖๒๙๒๖๒๐๙๐๑๐๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการแบบมืออาชีพ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)
รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑





ที่ รศรป. ว ๐๑๗๑/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรัชภัทรดิษฐ์ ภูมิภักดีเมธี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางศิริวดี วิวิธคุณากร รหัสประจำตัว ๖๒๙๒๖๒๐๙๐๑๐๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการแบบมีอาชีพ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ”
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ. สถิติสำหรับการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันท์)
รองคณบดี รักษาการแทนคณบดี
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



การเผยแพร่ผลงานวิจัย

Sirivadee Wiwithkhunakorn, Pakdee Phosing and Sanya Kenaphoom. (2020). Developing Professional Academic Competencies Of Lectures' Rajabhat University, Thailand. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, ISSN: 1567-214X, 1044-1051.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางศิริวดี วิวิธคุณากร
วันเกิด	16 เมษายน 2526
สถานที่เกิด	เลขที่ 969/98 หมู่ที่ 3 ตำบลจ้อหอ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 969/98 หมู่ที่ 3 ตำบลจ้อหอ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
ตำแหน่ง	อาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2548 นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.)
สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2552 นิติศาสตรมหาบัณฑิต (น.ม.)
สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2563 นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต (น.ด.)
สาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2564 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.)
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

