

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 1.2 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 2.2 ประเภทของสมรรถนะ
  - 2.3 ข้อบ่งชี้คุณลักษณะที่ช่วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

พุทธศักราช 2548 ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้า

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแนวทางพอสรุปได้ ดังนี้

กิติมา ปรีติติก (2529, หน้า 156) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังงานเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับแรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการจำเป็น (Need) ความต้องการ (Wants) แรงขับ (Drive) หรือแรงกระตุ้น (Impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้จะถูกผลักดันไปสู่จุดมุ่งหมาย (Goals) ซึ่งแรงจูงใจเป็นนามธรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 40) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิจกรรมอย่างหนึ่ง อย่างมีจุดมุ่งหมายปลายทางซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือภายในก็ได้

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 252) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการแรงขับซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจเกิดจากแรงจูงใจภายนอก

ภาวดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 113) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้ เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนด หรือหมายถึงกระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้งานที่กระทำนั้น คงสภาพอยู่ต่อไปโดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะและความเข้าใจในกิจการนั้น อย่างแท้จริง

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 158) ได้กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการแรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับเจตคติหรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากกระตุ้นได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดมุ่งหมายได้จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลงและเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจของบุคคลต่างๆ ข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง แรงขับที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำ การแสดงพฤติกรรม

หรือการใช้ความสามารถในการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้

### ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ดร. สุนทรายุทธ (2551, หน้า 159 - 161) กล่าวไว้ว่า ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจมีหลายองค์ประกอบด้วยกันดังต่อไปนี้

#### 1. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

1.1 องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ซึ่งพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ซึ่งแต่ละคนจะมีความต้องการเหมือนกัน เพราะถ้าขาดปัจจัยดังกล่าวมนุษย์จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

1.2 องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบทางด้านกายภาพ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองของความ ต้องการในปริมาณ ชนิดและคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลายๆ ครั้ง ซึ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ ดังนั้น องค์ประกอบทางด้านนี้ จึงมีความสำคัญต่อแรงจูงใจของมนุษย์ที่จำเป็นต้องศึกษา เพื่อทำความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างถูกต้อง

1.3 องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor) เป็นส่วนสำคัญในการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะความคิดทำให้เกิดเป็นความเชื่อก่อนคติและค่านิยมอันส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมโดยตรง

#### 2. ประเภทของแรงจูงใจ โดยแบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

##### 2.1 แรงจูงใจกลุ่มที่ 1 ได้แก่

2.1.1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

2.1.2 แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่แสดงออกทันที จะค่อยๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อไป

##### 2.2 แรงจูงใจกลุ่มที่ 2 ได้แก่

2.2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น

2.2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่นอกตัวบุคคล

### 2.3 แรงจูงใจกลุ่มที่ 3 ได้แก่

2.3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานทางด้านร่างกายเช่น ความหิวกระหาย

2.3.2 แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

### 3. กระบวนการจูงใจ (Motivation Process) มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

3.1 ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือขาดทางด้านจิตใจ

3.2 แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์ขาดความต้องการบางสิ่งบางอย่างจะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกายภาวะตึงเครียดนี้ จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทางเพื่อนำไปสู่เป้าหมายอันจะนำไปสู่การลดภาวะความตึงเครียด

3.3 แรงกระตุ้น (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ อาจมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่างๆ

4. รูปแบบของแรงจูงใจ โดยนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ 5 แบบดังนี้

#### 4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

4.1.1 มุ่งหาความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว

4.1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

4.1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

4.1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงานดี

4.1.5 มีความอดทนในการทำงาน

4.1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

4.1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

4.1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

แมคคลีแลนส์ได้กล่าวว่า ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมส่วนมาก คนในประเทศนี้ ละมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สูงกว่าคนประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สรุปได้ว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่มีความต้องการ

ทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จ เครื่องล่อใจ (Incentive) ของผู้ที่กำลังหิวคือ อาหาร ส่วนเครื่องล่อใจของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้น

#### 4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 4.2.1 เมื่อทำสิ่งใดเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- 4.2.2 ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
- 4.2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ
- 4.2.4 หลีกเลียงการโต้แย้ง มักคล้อยตามผู้อื่น

จากการศึกษาวิจัยพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารีเป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น

#### 4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 4.3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น บางครั้งอาจจะแสดงการก้าวร้าว
- 4.3.2 มักจะต่อต้านสังคม
- 4.3.3 แสวงหาชื่อเสียง
- 4.3.4 ชอบเสียง ทั้งด้านการทำงานร่างกายและอุปกรณ์ต่างๆ
- 4.3.5 ชอบเป็นผู้นำ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ตนเองขาดบางสิ่งบางอย่าง อาจเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้มีความรู้สึกเป็น“ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด

#### 4.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 4.4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- 4.4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่นหรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่างๆ เป็นต้น

#### 4.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 4.5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง
- 4.5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองมักจะลังเล
- 4.5.3 ไม่กล้าเสียง
- 4.5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ไม่ฝึกหัดให้เด็กได้ตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองในวัยที่เด็กเริ่มจะทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ได้

### ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มังกร อองอาจ (2547, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานอย่างยิ่ง เพราะในการปฏิบัติงานใดๆ ให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยปัจจัยที่เป็นทรัพยากรการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทุน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยปัจจัยที่ ๔ ประการดังกล่าวนี้ จะถือได้ว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุดเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานทุกกระบวนการในองค์การ ซึ่งทองใบ สุตขารี (2543, หน้า 195 อ้างอิงใน มังกร อองอาจ, 2547, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า โดยปกติแล้ว การปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และกิติมา ปรีดิติก (2529, หน้า 174) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการจูงใจดังนี้

1. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

#### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1954, pp. 388-389 อ้างอิงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 161-164) เป็นคนแรกที่ศึกษาพบว่าความต้องการมีความสำคัญต่อพฤติกรรมองค์การซึ่งความต้องการทำให้เกิดพลังซึ่งเป็นสิ่งเร้าแรงจูงใจ โดยลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กล่าวว่า ในกระบวนการจูงใจมีจุดเริ่มต้นอยู่ที่ความต้องการของมนุษย์ โดยมีข้อสังเกตว่ามนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด มนุษย์มีความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งความต้องการระดับต้นจะเป็นพื้นฐานไปยังความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและความต้องการของมนุษย์ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา โดยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์จัดได้ 5 ระดับ จากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับสูงดังนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเป็นความต้องการเพื่อบำบัด

ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเพื่อตอบสนองความต้องการนี้ และเป็นการจูงใจ องค์การต้องดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวด้วย เช่น อาหาร ที่พัก สวัสดิการ ฯลฯ เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) คือ ความปลอดภัยทั้งในด้านกายภาพและด้านสภาพแวดล้อมทางอารมณ์ ความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน การคุกคาม เสี่ยงภัยอันตรายและต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล อีกทั้ง จะต้องมีความปลอดภัยในมิติของความมั่นใจได้ว่าจะต้องไม่วิตกกังวลเรื่องรายได้และมีความมั่นคงในการทำงาน

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม ความต้องการในขั้นนี้ จะสร้างความพอใจให้บุคคลโดยตอบสนองจากครอบครัวและสัมพันธ์ภาพกับชุมชน รวมทั้ง มิตรภาพที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตัวอย่างได้แก่ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัวและมีความรัก โดยบุคคลจะแสดงออกในรูปของการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem needs) คือ ความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองเรื่องความรู้และความสามารถ เพื่อต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือ สรรเสริญ มีความต้องการทางสถานภาพ ความมีชื่อเสียง มีความต้องการที่จะสร้างภาพพจน์ในทางบวกเพื่อความเชื่อมั่นและรู้สึกภูมิใจในตนเอง

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิตหรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (self actualization needs) ขั้นนี้ ถือว่าเป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้สูงสุด ต้องการให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกตระหนักถึงความสำเร็จของตนเองที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดไป และเป็นทุกสิ่งทุกอย่างของมนุษย์ที่ต้องการไปให้ไกลที่สุด เป็นเรื่องยากมากที่ผู้บริหารจะตอบสนองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูงหรือสร้างความรู้สึกรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้ มักได้รับประสบการณ์สูงสุดคือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการ

ด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิตหรือ  
สัจธรรมแห่งชีวิต

**2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG (The ERG Theory) อัลเดอเฟอร์**  
(Alderfer, 1982, pp. 206-211 อ้างอิงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 169) ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎี  
โดยเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ไม่ลำดับว่าเกิดความต้องการใด  
ก่อนหลังหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ โดยอัลเดอเฟอร์กำหนดว่ามนุษย์มีลำดับความ  
ต้องการ 3 ประการคือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการความก้าวหน้า และความต้องการมี  
ความสัมพันธ์ภาพ

อัลเดอเฟอร์ (Alderfer, 1996, p. 265 อ้างอิงใน มังกร องอาจ, 2547, หน้า 12) ได้เสนอ  
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการที่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากที่อับบราฮัม มาสโลว์ โดยตั้งชื่อว่า  
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG (The ERG Theory) สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ สรุปได้ว่า  
ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์นี้ ประกอบด้วความต้องการ 3 ระดับคือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs: E) เป็นความต้องการที่รวม  
เอาความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคงในชีวิตที่ Maslow ได้เสนอไว้
2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Relatedness Needs: R) เป็นความต้องการ  
ของมนุษย์ที่มุ่งหวังที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงานเทียบกับความ  
ต้องการเป็นเจ้าของและความต้องการการยอมรับตามกรอบที่ Maslow ได้เสนอไว้รวมเอาความ  
ต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคงในชีวิตที่ Maslow ได้เสนอไว้
3. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs: G) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด  
ที่บุคคลต้องการการนับถือในตนเอง (Self-esteem) และความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)  
โดยทฤษฎีนี้ แตกต่างจาก Maslow 2 ประการคือ

ประการที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG เชื่อว่าการจูงใจให้บุคคล  
แสดงพฤติกรรมใดๆ มีสาเหตุจากความต้องการที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กันจากหลายขั้น ในเวลาเดียวกัน  
เช่น ความต้องการใน 3 ระดับต่อไปนี้ อาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กันคือ บุคคลอาจจะถูกจูงใจจากความ  
ต้องการเงิน ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (E) ความต้องการมิตรภาพเป็นความต้องการที่  
จะสร้างสัมพันธ์ภาพกับสภาพแวดล้อมทางสังคม (R) และความต้องการในโอกาสที่จะเรียนรู้  
ทักษะใหม่ในการทำงาน (G)

ประการที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ ERG จะมีองค์ประกอบที่เรียกว่า  
“ความคับข้องใจ - ความถดถอย” (A frustration-regression) กล่าวคือ ถ้าบุคคลยังไม่ได้รับความ



พอใจ เขาจะเกิดความคับข้องใจและจะทำให้เกิดความต้องการถดถอย (Regress) ลงไปในลำดับขั้นความต้องการของขั้นที่ต่ำลงไป และเริ่มที่จะดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการอีกครั้ง เงินเดือนเป็นที่พอใจตามความคาดหวังในขณะเดียวกันเขาก็ต้องการที่จะสร้างมิตรภาพ ให้เกิดขึ้นในการทำงานไปพร้อมๆ กัน แต่เขาไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังทำให้ต้องหันไปทำงานหนักขึ้น เพื่อที่จะได้รับเงินมากขึ้น เป็นการชดเชยทดแทนกัน

**3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)** เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's, 1959, p. 158 อ้างอิงใน สร้อยตระกูล (ติวยานน์) อรรถมานะ, 2550, หน้า 100) ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยพิจารณาปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยทำการศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกรของบริษัทจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ 11 แห่งของเมืองพิตสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา โดยแนวทางการสัมภาษณ์เป็นการขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงเวลาการทำงานที่เขามีความรู้สึกดีเป็นพิเศษหรือไม่ดีเป็นพิเศษ อาจเป็นงานที่ทำในปัจจุบันหรืองานที่เคยทำมาก่อน ซึ่งข้อมูลที่ได้พบว่าความรู้สึกที่ดีโดยทั่วไปมักคู่กับลักษณะเนื้อหาของงาน ส่วนความรู้สึกไม่ดีมักคู่กับสภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบงานหรือลักษณะนอกเนื้อหาของงาน โดยเฮอริชเบิร์กได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่าปัจจัยจูงใจหรือตัวกระตุ้น (Motivator Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เมื่อนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกันจึงเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

3.1 ปัจจัยจูงใจหรือด้านตัวกระตุ้น (Motivator Factors) ปัจจัยด้านนี้ มีผลต่อการกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพอใจ (สัมฤทธิ์ สิงเทพ, 2547, หน้า 13) ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

3.1.1 ความสัมฤทธิ์ ผลหรือความสำเร็จ (Achievement) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

3.1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าความสำเร็จของเขานี้ มีคนอื่นรับรู้มีคนอื่นยอมรับ

3.1.3 ลักษณะงานหรือตัวงาน (Work Itself) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

3.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา

3.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

3.1.6 การเจริญเติบโต (Growth) คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้น จากงานที่ทำมีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยสุขอนามัยหรือด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ปัจจัยด้านนี้ ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจและยังคงทำงานอยู่ โดยเป็นปัจจัยที่จะรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น (สัมฤทธิ์ สิงเทพ, 2547, หน้า 13) ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการดังนี้

3.2.1 สถานภาพ (Status) คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ที่ดี

3.2.2 สัมพันธภาพระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา

3.2.3 สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3.2.4 สัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.5 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision) คือ พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.2.6 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policies and administration) คือ พนักงานรู้สึกว่าฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล

3.2.7 ความมั่นคงในงาน (Job Security) คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

3.2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ พนักงานรู้สึกดีต่อสถานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน

3.2.9 ค่าจ้าง (Pay) คือ พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงานมีความเหมาะสม

3.2.10 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม

ผลที่ได้เป็นเพียงการช่วยไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น ดังนั้นหากยึดหลักทฤษฎีนี้ บุคคลจะต้องทำงานในลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจให้บุคคลนั้นทำงานอย่างแท้จริง

**4. ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคคลีลแลนด** โดยแมคคลีลแลนด (McClelland, 1961, pp. 205-258 อ้างอิงใน ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 87) ได้ศึกษาความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) ของบุคคลเนื่องจากเป็นความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะจากการทดสอบที่เรียกว่า Thematic Apperception Test หรือ TAT ซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Achievement Oriented) จะมีคุณสมบัติคือ ชอบความท้าทายและยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางตลอดจนต้องการมีความรับผิดชอบในผลงาน มีการตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางโดยประเมินกับความเสี่ยงที่มีอยู่ ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในผลงาน มีทักษะในการวางแผนระยะยาวและความสามารถในการจัดระบบงาน โดยแมคคลีลแลนด (McClelland, 1961, pp. 183-185 อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551, หน้า 258) มีความเชื่อว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว โดยได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการความรักและความผูกพัน และความต้องการอำนาจ

**4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for Achievement: nAch)** เป็นแรงจูงใจในการกระทำการใดๆ เพื่อให้ก้าวสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศที่มีความสัมพันธ์กับมาตรฐานและการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

แมคคลีลแลนด (David's McClelland, 1962, pp. 99-112 อ้างอิงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 164) กล่าวถึงความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for achievement) โดยชี้ให้เห็นปัจจัยต่างๆที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็น รับผิดชอบการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ต้องการผลจากงานที่ปฏิบัติ มีแรงกระตุ้นภายในและกำกับพฤติกรรมของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เขาจะเป็นคนที่มีคุณลักษณะ 3 ประการได้แก่

1. ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง ไม่ชอบความเลื่อนลอยไร้เป้าหมาย
2. ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป
3. ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องการรู้ว่าตนทำงานได้ดี

เพียงใดแค่นั้น

โดยความต้องการความสำเร็จในความคิดของแมคคลีลแลนดหมายถึงว่า มนุษย์เราต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ คนที่ปรารถนาความสำเร็จมักจะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความ

รับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน โดยแมคคลีแลนดวิจยพบว่าผู้ประสบความสำเร็จย่อมมีความปรารถนาจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น แสวงหาคำตอบของปัญหาโดยการป้อนกลับอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุง ตั้งเป้าหมายพอใจทำงานที่มีปัญหา ฝ่าฟันและชนะอุปสรรคจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จ

แมคคลีแลนด (McClelland, 1961, pp. 100-110 อ้างอิงใน จิราภรณ์ ยอดแสงรัตน์, 2544, หน้า 43) ได้กล่าวถึงความต้องการสัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นแรงขับที่จะทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานโดยจากการศึกษานี้ ได้ระบุลักษณะเด่น 5 ประการของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลดังนี้

1. เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบงานหรือการแก้ปัญหา
2. เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและกล้าเสี่ยงพอ
3. เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการย้อนกลับดูการกระทำของตนเองว่าการกระทำของตนเองนั้นดีหรือไม่อย่างไร และมีความกังวลกับการรับรู้ในผลการกระทำของตนเอง
4. เป็นผู้มีความสั่นไหวในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า
5. เป็นผู้ที่แข่งขันหรือกระทำการแปลกๆ ใหม่ๆ อันจะทำให้ตนรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ชอบงานท้าทายความสามารถ

แมคคลีแลนด (McClelland, 1961, pp. 321-333 อ้างอิงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน 2545, หน้า 65) ได้กล่าวถึงความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ไว้ว่าเป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ความต้องการความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ จะเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลว ดังนั้น บุคคลพวกนี้ จะสนใจในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงาน

เฮนรี เมอร์เรย์ (Henry A. Murrey, 1938, p. 164 อ้างอิงใน จันทร ชุ่มเมืองปัก, 2546, หน้า 88) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ว่าได้แก่แรงจูงใจที่นำประสบการณ์แห่งความสำเร็จทางสังคมมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อความสำเร็จอีกครั้งหนึ่ง นักจิตวิทยาบางท่านเรียกแรงจูงใจประเภทนี้ ว่าความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need For Achievement) ซึ่งใช้ตัวย่อเป็นที่เข้าใจในหมู่นักจิตวิทยาว่า n Ach ลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจประเภทนี้ จะมีลักษณะตามทีสรุปไว้ 5 ประการดังนี้

1. ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วโดยความตั้งใจจะทำให้ได้ผลดีที่สุด
2. มีการจัดการและควบคุมคน ความคิดและวัสดุสิ่งของได้รวดเร็วและอิสระ
3. สามารถเอาชนะสิ่งต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคได้ด้วยมาตรฐานที่ดีเลิศ
4. ตั้งใจทำงานเพื่อจะแข่งขันเอาชนะผู้อื่นให้จงได้
5. มักจะเพิ่มความนับถือตนเองด้วยประสบการณ์แห่งความสำเร็จของตน

เอนก แสนมหาชัย (2549, หน้า 27) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่นักศึกษาปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการเรียน โดยสามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่มีความทะเยอทะยานอยากได้และใฝ่ดี มีการวางแผนไปสู่ความสำเร็จ มีการปฏิบัติตามแผนด้วยความเพียร อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำกิจกรรมต่างๆ จนบรรลุสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้และพอใจกับผลที่ได้เมื่อได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่

แมคคลีแลนด (McClelland, 1985, pp. 374-389 อ้างอิงใน ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 307-308) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ โดยแมคคลีแลนดได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควรแต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากจนเกินไปและไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้ จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีความรับผิดชอบสูงและจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเองโดยเขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัลเช่น เงิน นั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐานเงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงานและใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้ จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที้นทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกันความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบถึง

ระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทัน่วงที

แมคคลีแลนดักกล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต โดยผู้มีความต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ (McClelland, 1961, pp. 321-333 อ้างอิงใน ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 35)

1. มีเป้าหมายในการทำงานสูงชัดเจน และท้าทายความสามารถ
2. มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล ผลตอบแทนเป็นเงินทอง
3. ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
4. รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

แมคคลีแลนดัก (McClelland, 1985, pp. 246-247 อ้างอิงใน วราวิทย์ คະชาวงค์, 2551, หน้า 28) ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้มีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ประการคือ

1. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขาารู้สึกพอใจ
2. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ตกลงไป
3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การกระทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่าหรือมีประสิทธิภาพในการถึงจุดมุ่งหมายมากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลงนั่นคือพวกเขาจะมองหางานที่ท้าทาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันจะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขา ทำให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

แมคคลีแลนดัก (McClelland, 1985, p. 373 อ้างอิงใน วราวิทย์ คະชาวงค์, 2551, หน้า 30) ค้นพบความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความสำเร็จสูงและความสำเร็จต่ำว่าผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบตั้งจุดมุ่งหมายในแบบที่ยาก มุ่งจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย สามารถบรรลุได้ด้วยการทำงานหนัก ความสามารถ การวางแผนและมีความมุ่งมั่น ไม่ลดละ จุดมุ่งหมายที่ง่ายเกินไปที่ใครๆ ก็ทำได้ นั้นไม่ท้าทายและไม่น่าสนใจ เพราะสิ่งที่เขาต้องการคือความสำเร็จ ไม่ใช่รางวัล

พวกเขาไม่เลือกจุดมุ่งหมายที่สูงเกินไปที่เขาจะทำได้ เพราะพวกเขาคิดว่ามีโอกาสจะสำเร็จน้อย และเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะสนทนากับการเสี่ยงในลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถแต่ไม่ใช้การพนัน

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 205-208 อ้างอิงใน จุฑารัตน์ อินทิพย์, 2553, หน้า 23) ได้สรุปว่าความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต ผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้ มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

วรวิทย์ คณะวงศ์ (2551, หน้า 30) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงได้ดังนี้

1. มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเอง มีการคาดการณ์ล่วงหน้า
2. มีการตั้งเป้าหมายปานกลางสามารถบรรลุได้ เลือกงานที่มีระดับความยากง่ายปานกลาง
3. ตั้งมาตรฐานที่เป็นเลิศ
4. แสดงพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถ มีความพยายามมุ่งมั่นไม่ลดละ
5. ชอบเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล แต่หากต้องเลือกที่งานจะพิจารณาที่ความสามารถเป็นสำคัญ
6. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
7. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน
8. ชอบการแข่งขันโดยใช้ความสามารถ ไม่อาศัยโชคชะตา
9. ประารถนาที่จะทำงานบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น ชอบริเริ่มและปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ
10. ความสำเร็จคือรางวัล

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้น แสดงความสามารถหรือกากระทำการใดๆ เพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่คาดการณ์และวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน
2. เป็นบุคคลที่ตั้งเป้าหมายในระดับที่สูงและสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้
3. เกิดความพอใจเมื่องานที่ปฏิบัตินั้น ประสบผลสำเร็จ
4. มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กว่าเดิมที่ได้เคยปฏิบัติมาก่อน
5. มีความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
6. ชอบปฏิบัติงานที่มีความท้าทายความสามารถของตนเอง
7. ชอบเลือกงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล
8. มีความพยายามจดจ่ออยู่กับงานนี้ จนสำเร็จแม้จะเป็นงานที่ยาก
9. หากต้องมีการเลือกที่มงานในการปฏิบัติงานจะพิจารณาถึงความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ
10. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไป
11. คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะแก้ไขและปฏิบัติงานให้สำเร็จ
12. เป็นผู้ไม่รู้สึกท้อถอยหมดความพยายาม หากงานที่ปฏิบัติเกิดความล้มเหลว
13. มุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล
14. ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วด้วยความตั้งใจและจะทำให้ได้ผลดีที่สุด
15. เพิ่มความนับถือตนเองด้วยประสบการณ์แห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน

**4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for Affiliation : nAff)** (ทองใบ สุตชาวี, 2544, หน้า 208 - 209) เป็นแรงจูงใจหรือความปรารถนาที่สร้างมิตรภาพและมีสัมพันธภาพอย่างใกล้ชิดกับผู้อื่น เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำตัวให้เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นยอมรับบุคคลได้ก็ตามที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงจะเป็นผู้ที่ชอบการผูกมิตร ชอบความร่วมมือกับผู้อื่นในทุกสถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการแข่งขันและจะเป็นผู้ที่ใช้ความพยายามในการเข้าใจผู้อื่น

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, p. 99-112 อ้างอิงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 164-165) ได้กล่าวถึงความต้องการทางด้านสังคมหรือความผูกพัน (Need for affiliation) ว่าบุคคลต่างต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความเป็นมิตรไมตรีซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Dale Carnegie ที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาจะให้ใครๆ ชอบตน ตนเองเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ชอบสถานการณ์ในการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ต้องการความผูกพัน



จึงมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร มนุษย์มีความต้องการทางสังคม มีความปรารถนาและให้ความสำคัญต่อสังคมมากกว่าความสำเร็จของงานเสียอีก

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 100-110 อ้างอิงใน จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์, 2544, หน้า 43) ได้กล่าวถึงความต้องการสัมพันธ์ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะสร้างมิตรอันดีกับผู้อื่น ซึ่งคล้ายกับความต้องการทางสังคมในทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นและการรับรองจากผู้อื่น
2. มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามความประสงค์หรือปทัสสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน

3. มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกของบุคคลอื่นอย่างจริงจัง

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 321-333 อ้างอิงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2545, หน้า 65) ได้ศึกษาความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นหรือมีความต้องการจะผูกพันกับผู้อื่นกล่าวคือเป็นความต้องการที่จะทำให้อื่นรักใคร่และต้องการรู้จักกับคนอื่น ดังนั้นความผูกพันจะเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเข้าใจผู้อื่นอย่างถ่องแท้และยังจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานให้เกิดผลขึ้น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

จันท์ ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 89-90) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive) ได้แก่ แรงจูงใจที่เป็นประสบการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จทางสังคมมาแล้ว โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งคนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้ มักจะเป็นผู้ที่เข้าสังคมได้ดีหรือจะทำงานเป็นคณะหรือทีมได้ดีมากและมักจะเป็นคนเข้าไหนเข้าได้ไม่เคอะเขินเพราะมักจะมีความสนุกสนานได้เสมอๆ โดยพฤติกรรมที่ออกมาจะเต็มไปด้วยความรัก ความผูกพัน ความมีมิตรไมตรี ความมีน้ำใจความหวังดีต่อกันเป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเราให้มากกว่าที่เป็นอยู่ มีความรักความสามัคคี

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 321-333 อ้างอิงใน ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 35) กล่าวว่าความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ ผู้มีความต้องการความผูกพันจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

1. พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
2. ยากให้บุคคลอื่นขึ้นชอบตัวเอง

3. สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการพบปะสังสรรค์

4. แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์กร

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 205-258 อ้างอิงใน ฦกรัฐพันธ์ เขจรนันท์ , 2551, หน้า 87) กล่าวว่า ความต้องการการมีส่วนร่วม (Need for Affiliation) หมายถึงการที่บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมโดยการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางของสังคม

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1985, pp. 348-357 อ้างอิงใน วราวิทย์ คະชาวงค์, 2551, หน้า 33) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง 4 ประการได้แก่

1. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดี

2. การรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่มชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียวต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท

3. การร่วมมือ การทำตามและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม

4. มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการถูกตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของผู้อื่น

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 205-208 อ้างอิงใน จุฑารัตน์ อินทิพย์, 2553, หน้า 23) ได้สรุปว่าความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันจะมีลักษณะดังนี้ พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการพบปะสังสรรค์ แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ

วราวิทย์ คະชาวงค์ (2551, หน้า 33-34) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง ได้ดังนี้

1. จะปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดี

2. มีแนวโน้มรักษาสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงานหรือองค์กรพยายามฟื้นฟูสัมพันธ์ภาพที่ถูกทำลาย รักความสามัคคี

3. ชอบทำงานเป็นทีม พอใจในการให้ความร่วมมือ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

4. เรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว

5. ยึดติดกับสัมพันธภาพส่วนบุคคลที่มีอยู่
6. แสวงหาสถานการณ์ที่เปิดโอกาสเพื่อความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การพบปะสังสรรค์ การพูดคุย การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีส่วนร่วมในกลุ่มหรือองค์การ
7. เอาใจใส่และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น
8. มีความพอใจจากการเป็นที่รักจากผู้อื่น
9. ต้องการเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น กลัวการถูกปฏิเสธ การตีค่าจากสังคม
10. แสดงออกถึงความรักต่อผู้อื่นและต้องการความรักตอบแทน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมพันธหมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงความสามารถ หรือกระทำการใดๆ ที่เป็นการสร้างมิตรภาพและสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นทำให้เกิดการยอมรับ ชอบการผูกมิตร ชอบสร้างความร่วมมือกับผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน โดยบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีลักษณะดังนี้

1. สามารถปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดีบรรยากาศที่เป็นมิตรสัมพันธ์
2. ชอบทำงานที่ต้องมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
3. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นคนละหรือเป็นที่มิได้ดี
4. พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมขององค์การ
5. เป็นผู้ที่มีแนวโน้มคล้อยตามและกระทำตามความประสงค์หรือความคิดของบุคคลอื่น เมื่อได้รับความกดดันภายในกลุ่มองค์การ
6. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นและการรับรองจากบุคคลอื่น
7. เป็นผู้ที่คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงานในองค์การเป็นสำคัญ
8. มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกหรือคำพูดของบุคคลอื่นอย่างจริงจัง
9. ชอบสถานการณ์ในการร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่าการแข่งขันโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงปัญหาสังคม
10. เป็นผู้ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากผู้ร่วมงาน
11. เป็นผู้ต้องการแสวงหาการมีส่วนร่วมในการร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์การ
12. เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดี ต้องการมีความเป็นมิตรไมตรีต่อบุคคลอื่นหาโอกาสพบเพื่อนใหม่และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท

13. เป็นผู้มีมีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการถูกตีค่าทางสังคมและคำวิจารณ์ของบุคคลอื่น

14. หากต้องเลือกทีมงานในการปฏิบัติงานจะพิจารณาถึงผู้ที่มีความสนิทสนมกับตนเองก่อนเป็นสำคัญ

15. พยายามประสานความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การ

**4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for Power: nPow)** (ทองใบ สุตชาวี, 2544, หน้า 208 - 209) เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำกรไต่ๆ ในทิศทางที่ตนกำหนดไว้ เป็นแรงจูงใจที่บุคคลพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น แสดงออกให้เห็นในลักษณะของการแข่งขันในทุกสถานการณ์ ชอบการแข่งขันเป็นชีวิตจิตใจและใฝ่หาสถานภาพเหนือผู้อื่น

แมคเคลลแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 99-112 อ้างอิงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 166) กล่าวว่าความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for power) หมายถึง คนที่มีความต้องการอำนาจสูงก็มุ่งจะให้ได้มาและใช้อำนาจหน้าที่ ใช้อิทธิพลเพื่อเอาชนะข้อโต้แย้งต่างๆ แบ่งบุคคลที่มีความต้องการทางด้านอำนาจออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. บุคคลที่ต้องการอำนาจของตนเองเป็นส่วนตัว (Need for personal power) พวกนี้ มีพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของการอยากมีอำนาจเหนือคนอื่นชอบชมเชย คุยโอ้อวด ยกตัวชมท่าน มักไม่ค่อยคิดถึงส่วนรวม ชอบมีบริวาร ชอบให้ลูกน้องก้มหัวเฉพาะตนคนเดียว

2. บุคคลที่ต้องการอำนาจที่มาจากองค์การที่ทำงานอยู่เป็นส่วนรวม (Need for Institution power) ต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือคนอื่น ควบคุมคนอื่นได้ ต้องการให้คนอื่นเคารพนับถือ ยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติ ไม่หลงตัวเองว่ายิ่งใหญ่เสมอไป ยึดมั่นในระเบียบวินัย คิดถึงองค์การอยู่เสมอ

ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ไม่ว่าบุคคลโดยย่อต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการความภาคภูมิใจ บุคคลประเภทนี้ มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพผู้บริหารนำพฤติกรรมนี้ ไปใช้ในองค์การโดยส่งเสริมให้เขามีอิทธิพลเหนือคนอื่น ด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพงานดีเด่นกว่าคนอื่นจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

แมคเคลลแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 100-110 อ้างอิงใน จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์, 2544, หน้า 43) ได้กล่าวถึงความต้องการอำนาจ ซึ่งเป็นความต้องการในการควบคุมผู้อื่นมีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมของผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้มีความต้องการสูงด้านอำนาจจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. อยากรมีอิทธิพลและนำผู้อื่น
2. อยากรทำการควบคุมผู้อื่น
3. ผูกติดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
4. ชอบแนะนำ ให้ความคิดเห็น พยายามให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด
5. ชอบแสวงหาตำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่มไม่ว่าจะอยู่ในสถานะหัวหน้าหรือสมาชิกกลุ่ม มักจะมีพฤติกรรมพูดมากชอบโต้เถียง อ้างเหตุผล

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 321-333 อ้างอิงใน ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2545, หน้า 65) ได้ศึกษาความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ซึ่งเป็นความต้องการมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้อื่นและสามารถครอบงำผู้อื่นได้และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตนเอง ในฐานะหัวหน้าขององค์กรนั้น ดังนั้นคนที่มีความต้องการอำนาจอย่างแรงกล้ามักจะพยายามมีอิทธิพลอยู่เหนือคนอื่นโดยตรงด้วยการให้คำแนะนำ ให้ความคิดและพยายามคุยกับคนอื่น ๆ ด้วยเรื่องราวต่างๆ ได้คล่องแคล่วหรือเป็นคนช่างพูดนั่นเอง บุคคลประเภทนี้ อยากรจะมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มกิจกรรมทั้งหลาย

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 321-333 อ้างอิงใน ชานน ตรงดี, 2551, หน้า 35) กล่าวว่าความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุมสร้างอิทธิพลหรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

1. แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
2. ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น
3. สนุกสนานในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 205-258 อ้างอิงใน ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 87-88) กล่าวว่าความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ บุคคลจะต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบแสดงออกและแข่งขัน โดยผู้จัดการที่ความต้องการอำนาจจะใช้อำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรผ่านการกระจายอำนาจ การสนับสนุนและการเสริมแรง

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1985, p. 280 อ้างอิงใน วราวิทย์ คະชาวงศ์, 2551, หน้า 36) ได้กล่าวถึงลักษณะการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้ 6 ลักษณะ ได้แก่

1. ความก้าวร้าว ความอึดเข็ม การทำงานเชิงรุก

2. การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative Self-image) การแสดงออกถึงการรักษาสีทิวของตนเอง เช่น หัวรั้นดี อไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ
3. การครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation)
4. การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ชื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน
5. การแสดงออกเพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเล็กๆ (Acting So As to Be Recognized in Small Groups) ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้ จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้ นำที่ดี
6. การเสี่ยง (Risk Talking) บุคคลเหล่านี้ จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตรายนอกจากนี้ แมคคลีแลนด์ ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมาได้ด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสีทิว ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศชื่อเสียง

วรวิทย์ คະชาวงค์ (2551, หน้า 34) กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคลและแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้น เป็นตัวตัดสินความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญ เพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ ทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การ เต็มใจเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบัน ควรสร้างให้เกิดแก่ตน และวรวิทย์ คະชาวงค์ (2551, หน้า 37) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ได้ดังนี้

1. ต้องการมีอิทธิพล มุ่งควบคุมบุคคล ข้อมูลและทรัพยากร
2. แสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ อำนาจให้กับตนเอง
3. ชอบแข่งขันกับบุคคลอื่นในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
4. มักจะชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือโน้มน้าวให้ทำสิ่งที่ตนเองต้องการ
5. เป็นคนพูดจาเปิดเผย บังคับ เรียกร้อง
6. ชอบสอน ชอบพูดในที่ชุมชน
7. ต้องการความเป็นผู้นำในกลุ่ม
8. ต้องการงานให้เหนือกว่าผู้อื่น
9. มีความกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 10. เชื้อในระบบอำนาจ ความยุติธรรม

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 205-208 อ้างอิงใน จุฑารัตน์ อินทิพย์, 2553, หน้า 23) ได้สรุปว่าความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพลหรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้ แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น ได้สนุกสนานในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่น

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจหมายถึง แรงขับที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะผลักดันให้บุคคลนั้น แสดงความสามารถหรือการกระทำใดๆ ในทิศทางที่ตนกำหนดไว้โดยพยายามที่จะควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น แสดงออกให้เห็นในลักษณะของการแข่งขันในทุกสถานการณ์ ชอบการแข่งขันและใฝ่หาสถานภาพหรือตำแหน่งของตนให้เหนือกว่าผู้อื่นเสมอ โดยบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะดังนี้

1. เลือกปฏิบัติงานที่สามารถสร้างสถานภาพหรือสร้างชื่อเสียงให้กับตนเองมากที่สุด
2. เป็นผู้ที่อยากมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่นและชอบให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นหากบุคคลอื่นทำในสิ่งที่คิดว่าไม่ถูกต้อง
3. เป็นผู้ชอบทำงานกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ตนควบคุมได้
4. เป็นผู้ที่มึนบทบาทในการควบคุม ครอบครองอำนาจในการปฏิบัติงานกับบุคคลอื่น
5. เป็นผู้ที่ชอบทำงานกับบุคคลที่ตนเองรู้สึกเหนือกว่าบุคคลอื่น
6. มุ่งที่จะทำงานให้ดีที่สุดมีประสิทธิภาพงานดีเด่นกว่าบุคคลอื่นจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม
7. เป็นผู้ที่ต้องการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มงานหรือองค์การ
8. เกิดความพึงพอใจหากสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการได้
9. เป็นผู้ที่ยึดมั่นและใช้อำนาจเพื่อรักษาระเบียบวินัยในการทำงานขององค์การ
10. เป็นผู้นำในการตัดสินใจดำเนินการตามที่ตนเองเห็นสมควรเมื่อเกิดปัญหาในองค์การ
11. เป็นผู้ที่ชอบการเผชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้ กับบุคคลอื่น
12. เป็นผู้ที่พยายามทำให้ผู้อื่นมีความเห็นคล้อยตามไปตามที่ตนคิด

13. ให้ความสำคัญกับอำนาจ การเคารพเชื่อฟังของบุคคลอื่นผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

14. แสดงออกเพื่อให้เห็นที่รู้จักในกลุ่มองค์กรและชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่มองค์กร

15. ชอบแสดงออกในด้านต่างๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์หรือเพิ่มบทบาทให้กับตนเอง แสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ชื่อสัตย์ จงรักภักดีให้การสนับสนุน

จากทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ค้นคว้ามาข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าจะเลือกใช้ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคคิลแลนดีในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล มนุษย์มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ (McClelland, 1961, pp. 183-185 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 258) ซึ่งผู้บริหารท่าต้องการให้การบริหารงานภายในโรงเรียนของตนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะต้องสร้างให้เกิดกับตนเองเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตนและสถานศึกษา

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### ความหมายของสมรรถนะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546, หน้า 42) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้ มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, หน้า 5 อ้างอิงใน กัลยาณี รัตนบุตร, กุสุมาวดี ราชบุรี และชวรัตน์ อ้อยฉิมพลี, 2550, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

เจริญวิชิษฐ์ สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 29 อ้างอิงใน จันทร์ศรี สีลาชิโนเวศ, 2549, หน้า 15) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กัลยาณี รัตนบุตร, กุสุมาวดี ราชบุรี และชวรัตน์ อ้อยฉิมพลี (2550, หน้า 28) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรมของบุคคลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ





แมลงป่องหรืออสรพิษ เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียก Personal Competency ว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (ห้ามลอกเลียนแบบ)

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 25 อ้างอิงใน วริศราภรณ์ น้อยใจมัน, โสพิศ เทศสลด และอุบลรักษ์ สุริยะคำวงศ์, 2552, หน้า 11) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติพื้นฐานที่เป็นหลักในตำแหน่งงานในองค์การจะต้องมี ถือว่าเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การที่จะต้อง มีสมรรถนะหลักขององค์การหนึ่ง อาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์การหนึ่งก็ได้ โดยสมรรถนะหลักคือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

2. สมรรถนะอื่นๆ (Others Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่องค์การ ต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะใน สายงาน (Function / Professional / Technical / Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership / Managerial Competency)

2.1 สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Function / Professional / Technical / Job Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมี ในตำแหน่งนี้ นี้ๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual Competency) หมายถึง คุณลักษณะ หรือคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผล สำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

2.3 สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership / Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่ง เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอย่างไรบ้างในตำแหน่งนี้ นี้ๆ

**ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พุทธศักราช 2548 ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา**

(กัลยาณี รัตนบุตร, กุสุมาวดี ราชบุรี และชวภัทรรัตน์ อ้อยฉิมพลี, 2550, หน้า 11) ตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่ง พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม ทางการศึกษา ตั้งแต่วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการ ศึกษาอื่น (ตามที่ประกาศกำหนดในกฎกระทรวง) จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการอัน ถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

จะต้องศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพให้เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและได้รับการยอมรับ

ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 4 (2547, หน้า 19-21) ได้กำหนดความหมายของคำดังต่อไปนี้

วิชาชีพ หมายถึง ความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่ การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุน การศึกษาให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหารการศึกษานในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา หมายถึง ความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ ตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาภายในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและ อุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

ซึ่งจากมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้กำหนดความหมายของมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา และมาตรฐานด้านต่างๆ ไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 5-6) ไว้ดังนี้

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึง ประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติ ปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญ กับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มี ลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ โดยมาตรฐาน วิชาชีพทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ ประกอบวิชาชีพ ซึ่งจะต้องประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการ อันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบการวิชาชีพจะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ให้สามารถนำไปประกอบ วิชาชีพให้สมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและได้รับการยอมรับยกย่องจากสังคม

ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ จึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงานหรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตทุก ๆ 5 ปี

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติเพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรม ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับต่อไป หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพทำให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพวินิจฉัยชี้ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ 1) ยกข้อกล่าวหา 2) ตักเตือน 3) ภาคทัณฑ์ 4) พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควรแต่ไม่เกิน 5 ปี 5) เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (มาตรา 54)

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นสาระสำคัญของมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการคุรุสภาในคราวประชุมครั้งที่ 5/2548 วันที่ 21 มีนาคม 2548 และที่ประชุมคณะกรรมการคุรุสภาครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน 2548 ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพซึ่งรวมถึงการกำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

**มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา** โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 21) ดังต่อไปนี้

## 1. มาตรฐานความรู้

1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรองโดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.1.3 การบริหารด้านวิชาการ
- 1.1.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- 1.1.5 การบริหารงานบุคคล
- 1.1.6 การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

1.2 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

## 2. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

2.1 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

2.2 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด / หัวหน้าสาย / หัวหน้างาน / ตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

**สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา** โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 21-27) ดังต่อไปนี้

### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

#### 1.1 สาระความรู้

- 1.1.1 หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 1.1.2 ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
- 1.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
- 1.1.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 1.1.5 บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

#### 1.2 สมรรถนะ

1.2.1 สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

- 1.2.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การศึกษา
- 1.2.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 1.2.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม
- 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา
  - 2.1 สาระความรู้
    - 2.1.1 พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัด การศึกษา
    - 2.1.2 ระบบและทฤษฎีการวางแผน
    - 2.1.3 การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
    - 2.1.4 การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
    - 2.1.5 การพัฒนานโยบายการศึกษา
    - 2.1.6 การประเมินนโยบายการศึกษา
  - 2.2 สมรรถนะ
    - 2.2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
    - 2.2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา
    - 2.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อ การศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
    - 2.2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
    - 2.2.5 สามารถติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน
- 3. การบริหารด้านวิชาการ
  - 3.1 สาระความรู้
    - 3.1.1 การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เรียนเป็นสำคัญ
    - 3.1.2 หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
    - 3.1.3 การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
    - 3.1.4 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
    - 3.1.5 กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา

- 3.1.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 3.1.7 ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 3.1.8 หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 3.1.9 สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย
- 3.2 สมรรถนะ
  - 3.2.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
  - 3.2.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3.2.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
  - 3.2.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
  - 4.1 สาระความรู้
    - 4.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
    - 4.1.2 การจัดวางระบบควบคุมภายใน
    - 4.1.3 เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา
  - 4.2 สมรรถนะ
    - 4.2.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.2.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
    - 4.2.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.2.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
- 5. การบริหารงานบุคคล
  - 5.1 สาระความรู้
    - 5.1.1 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 5.2 สมรรถนะ
    - 5.2.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
    - 5.2.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
    - 5.2.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 5.2.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5.2.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

## 6. การบริหารกิจการนักเรียน

### 6.1 สาระความรู้

6.1.1 คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

6.1.2 ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

6.1.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

### 6.2 สมรรถนะ

6.2.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

6.2.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

6.2.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

ในด้านต่างๆ

6.2.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

## 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

### 7.1 สาระความรู้

7.1.1 หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.2 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.3 มาตรฐานการศึกษา

7.1.4 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

7.1.5 บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

### 7.2 สมรรถนะ

7.2.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

7.2.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษาของสถานศึกษา

7.2.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับ

การประเมินภายนอก

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 8.1 สาระความรู้

8.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา



8.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

8.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

## 8.2 สมรรถนะ

8.2.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

8.2.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ

8.2.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

## 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

### 9.1 สาระความรู้

9.1.1 หลักการประชาสัมพันธ์

9.1.2 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

### 9.2 สมรรถนะ

9.2.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา

9.2.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

9.2.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

9.2.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

9.2.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### 10.1 สาระความรู้

10.1.1 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

10.1.2 จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.1.3 การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม

10.1.4 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

### 10.2 สมรรถนะ

10.2.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.2.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนทร หัสขันธ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวจัยเรื่องการศึกษาคความสัมพันธระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานกับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ระดับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการบริหารงานทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานระดับมากมีความสำเร็จในการบริหารงานทั้งโดยรวมและรายด้านมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

ศิริพงศ์ ชวลาอกนิษฐ์ (2547, หน้า 130 – 131) ได้ทำการศึกษาวจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีปัจจัย 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ ลักษณะงาน สภาพเศรษฐกิจ ความรู้ความสามารถ แรงจูงใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากต้องการให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับที่สูงขึ้น ก็ต้องเน้นความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยที่ ๔ ปัจจัยมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เป็นเสมือนการพัฒนาปัจจัยตัวแทนว่าหากพัฒนาปัจจัยที่ ๔ ปัจจัยนี้ ได้แล้วก็จะส่งผลให้การพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ มีแนวโน้มที่สูงตามขึ้นไปด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านั้น ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและค่อนข้างสูงในทิศทางบวก

สมคิด กลัปดี (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านใน 2 ปัจจัยพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งในหน้าที่การงาน และเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา

น้อยในปัจจุบัน ำจุน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านรายได้ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นนี้ ในฐานะเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่งพบว่าปัจจัยจูงใจแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่.05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัย ำจุนไม่แตกต่างกัน

พินิจ ทางทอง (2549, หน้า 75) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความสำเร็จของการทำงานอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากการที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งอย่างดีและจะต้องมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จึงเป็นสาเหตุทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

วัลลภ หล้าแหล่ง (2549, หน้า 75) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการปฏิบัติงานด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพชรบุรี เขต ซึ่งมีแรงจูงใจโดยรวมในระดับมาก

กัลยาณี รัตนบุตร, กุสุมาวดี ราชบุรี และชวัลรัตน์ อ้อยฉิมพลี (2550, หน้า 87) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นนี้ ในฐานะตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นนี้ ในฐานะตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในจังหวัดกำแพงเพชรอยู่ในระดับมาก เนื่องจากภารกิจการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้กลไกในการบริหารงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในภารกิจและปฏิบัติภารกิจเหล่านั้น ให้ครบถ้วนเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานของโรงเรียนที่รับภาระกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กำหนด

ยิ่งยศ พลเลิศ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต ๕ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต ๓ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ นอกจากนี้ ยิ่งยศ พลเลิศ (2550, หน้า 55) ยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต ๓ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและดำรงรักษาไว้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

ดิลก แดงทอง (2551, หน้า 80) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าด้านสมรรถนะเรื่องการให้ความร่วมมือพบว่า อายุเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ด้านสมรรถนะเรื่องมนุษยสัมพันธ์พบว่าทัศนคติต่องานของอาสาสมัครสาธารณสุขเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ด้านสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมพบว่า อายุเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข และด้านสมรรถนะเรื่องการสื่อสารด้วยวาจาพบว่าทัศนคติต่องานของอาสาสมัครสาธารณสุขเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข

วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2551, หน้า 41) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย เขต ๓ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดได้ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

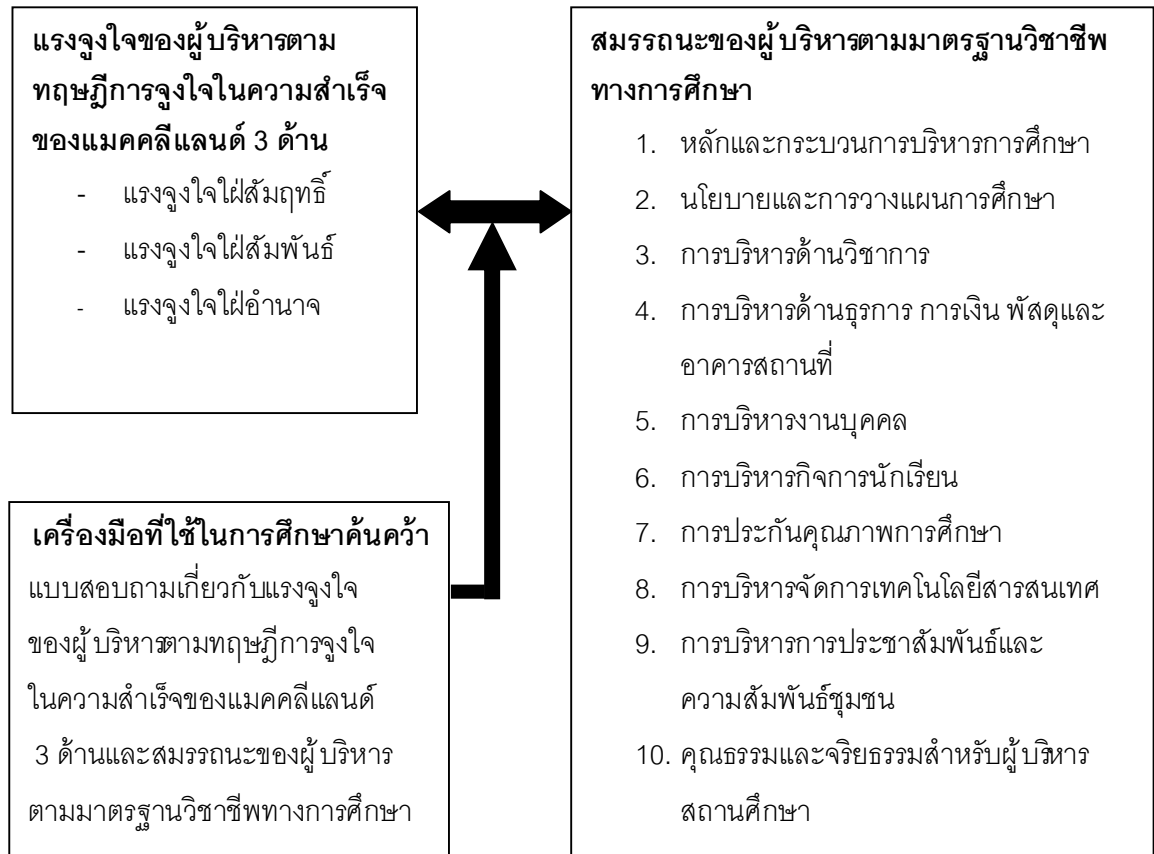
รวาวิทย์ คชะวรงค์ (2551, หน้า 138-139) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหารพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับมากไปหาน้อยคือ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจตามลำดับ

สุทัศน์ แก้วคำ (2552, หน้า 85-87) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาภาคพิเศษเขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กเห็นว่าสภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยรวมและขด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาด้านสมรรถนะขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยจากการอภิปรายผลนั้น เป็นผลมาจากการกระจายอำนาจที่ยังไม่มีการกระทำอย่างเป็นรูปธรรมและเต็มรูปแบบทำให้การบริหารงานไม่เป็นอิสระและคล่องตัว

สุระสิทธิ์ คะลีลั่น (2551, หน้า 118) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่ทำการเปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่ทำการเปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-2 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้า



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า