JOURNAL OF EDUCATION AND INNOVATION

Journal of Education and Innovation
Vol. 27, No. 3, July – September 2025, pp. 218-233
ISSN: 3027-7019 (Online), DOI: 10.71185/jeiejournals.v27i3.280882

Research Article

KEYS TO SUCCESS IN ADVANCING TO EXPERT AND SENIOR EXPERT RANKS IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION

กุญแจสู่ความสำเร็จของการเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา

Received: January 18, 2025 **Revised:** February 28, 2025 **Accepted:** March 5, 2025

Boontarika Samkumuang[1*] Prompilai Buasuwan[2] and Sudarat Sarnsawang[3]
บุญฑริกา สามคูเมือง[1*] พร้อมพิไล บัวสุวรรณ[2] และ สุดารัตน์ สารสว่าง[3]

[12,3]Faculty of Education, Kasetsart University
[1,2,3]คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*Corresponding Author, E-mail: Boontarika.sam@ku.th

Abstract

This study aimed to 1) explore the perspectives of educational administrators under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA) regarding professional advancement; 2) examine the motivations and challenges faced by these administrators to pursue professional advancement to expert and specialist levels in educational administration; and 3) investigate the academic work development guidelines followed by educational administrators under the BMA for achieving expert and specialist status. The research employed a qualitative methodology, utilizing a multiple case study approach. Six educational institution directors—three with expert qualifications and three with specialist qualifications— were purposively selected from BMA- affiliated schools. Data were collected through document analysis content analysis and in- depth interviews, with the quality of the findings was ensured by applying Lincoln and Guba's trustworthiness criteria. The findings revealed as follows: 1) The perspectives of educational administrators on professional advancement were shaped by their self- confidence, performance expectations, and personal goal setting; 2) the motivations and challenges associated with attaining expert and specialist status were influenced by their needs for existence, relationships, and growth; and 3) the academic work development process comprised three key phases: Phase 1: Preparation—defining clear objectives, analyzing the context, and selecting relevant research topics; Phase 2: Execution and Development—conducting research and developing academic outputs; and Phase 3: Review—evaluating and refining the completed work.

Keywords: Professional Advancement, Academic Work Development, Motivation, Academic Status, BMA Schools

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษามุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 2) ศึกษาแรงจูงใจและความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ และ 3) ศึกษาแนวทางการทำผลงานทางวิชาการในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญและวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ จำนวน 6 คน ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือวิจัย ซึ่งเก็บของมูลวิจัยโดยการใช้ข้อมูลเอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา และการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้หลักเกณฑ์ของ Lincoln และ Guba ในการพิจารณาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ผลการวิจัยพบว่า 1) มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพเกิดจากการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การคาดหวังในผลลัพธ์ และการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล 2) แรงจูงใจและความท้าทายในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษเกิดจากความต้องการด้านการดำรงอยู่ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านการเติบโต และ 3) แนวทางการทำผลงานแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมความพร้อม คือ ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน สำรวจบริบทและเลือกหัวข้อที่เหมาะสม ขั้นที่ 2 การดำเนินการและพัฒนาผลงานทางวิชาการ และขั้นที่ 3 ขั้นการตรวจสอบ

คำสำคัญ: ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ แนวทางการทำผลงานทางวิชาการ แรงจูงใจ วิทยฐานะ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

บทนำ (Introduction)

ความก้าวหน้าในอาชีพมีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยช่วยพัฒนาทักษะใหม่ เพิ่มรายได้ สร้างความมั่นคงทางการเงิน และความสมดุลในชีวิต อีกทั้งยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง Danrattana (2014) ระบุว่า ความสำเร็จในอาชีพคือการที่บุคคลรับรู้ความสำเร็จของตนในด้านหน้าที่การงาน ความสำเร็จในอาชีพเกิดจากการเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน และการทำงานที่หลากหลายซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องมีความรู้ด้านการจัดการศึกษายุคใหม่ การพัฒนาวิชาชีพ การคิดสร้างสรรค์ และการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เรียนและชุมชน (Office of the Bangkok Metropolitan Administration Civil Service Commission, 2014) อีกทั้ง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างความก้าวหน้าหรือเติบโตในอาชีพ (Deshler, 1997)

การมีวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยช่วยสร้างความเชื่อมั่นเสถียรภาพ และแรงบันดาลใจในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารที่มีวิทยฐานะสูงมักมีประสบการณ์และความรู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ Kheowsri (2016) ยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม เพื่อรองรับความต้องการด้านการพัฒนาการศึกษาและช่วยให้สามารถเลื่อนวิทยฐานะได้เพิ่มขึ้น Jitchanwichai et al. (2023) พบว่า ครูมีทัศนะต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารที่มีวิทยฐานะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารที่มีวิทยฐานะสูงยังต้องกำหนดแนวทางและนโยบายที่เหมาะสม พัฒนายุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมทักษะและความรู้ของนักเรียน และสร้างความร่วมมือกับชุมชน Prajongsak (2011) ชี้ว่าความยุ่งยากในการทำผลงานวิชาการส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงลบต่อระบบการประเมิน

การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยแรงจูงใจ ความท้าทาย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ทฤษฎีการเรียนรู้อาชีพทางสังคม (Social Cognitive Career Theory: SCCT) ที่ถูกพัฒนาโดย Robert et al. (1994) ระบุว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว ช่วยให้บุคคลเกิดความพยายามและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองในสายวิชาชีพ โดยเชื่อว่าความสำเร็จจากการเลื่อนวิทยฐานะนำมาซึ่งความมั่นคง รายได้ที่เพิ่มขึ้น และความพึงพอใจในวิชาชีพ ผู้บริหารที่มีเป้าหมายชัดเจนและวางแผนพัฒนาผลงานอย่างเป็นระบบจะสามารถจัดการกับความซับซ้อนของเกณฑ์การประเมินได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ของ Locke and Latham (1990) ที่เน้นว่าเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมความพยายามอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของ Yamket (2016) ยังระบุว่า ความท้าทายและความเชื่อมั่นในศักยภาพ รวมถึงการแสวงหาคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานยังสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1969) ที่กล่าวถึงความต้องการ 3 ระดับ ได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน (Existence Needs) เช่น รายได้และสวัสดิการ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เช่น การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความต้องการด้านการเจริญเติบโต (Growth Needs) เช่น การพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ งานวิจัยของ Taopalee (2016) ชี้ว่า ผู้บริหารและครูที่มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีแรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการสูงขึ้น เพราะปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงินช่วยลดความกังวลและส่งเสริมการมุ่งมั่นพัฒนางาน ในขณะที่ Herzberg et al. (1990) ระบุว่า ปัจจัยกระตุ้น เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยอมรับ มีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจ ในกระบวนการทำผลงานทางวิชาการ การสร้างแรงจูงใจผ่านความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการสนับสนุนจากครอบครัวมีส่วนช่วยลดความกดดันและเสริมกำลังใจ ทฤษฎีการเรียนรู้อาชีพทางสังคม (SCCT) ยังชี้ว่าการมีแบบอย่างหรือกัลยาณมิตรทางวิชาชีพที่ดีช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยของ Kaewprasert and Soonthonvipart (2018) ยืนยันว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ และความสัมพันธ์ในที่ทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงาน และยังสอดคล้องกับวิจัยของ Piyapat et al. (2024) กลุ่มประสบความสำเร็จในการพัฒนาวิทยฐานะประกอบด้วยปัจจัยและเงื่อนไขภายใน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านเจตคติ ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยและเงื่อนไขภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านสังคม

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีบริบทที่หลากหลายและซับซ้อน โดยมีลักษณะเฉพาะเนื่องจากอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรุงเทพมหานครโดยตรง ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของเมืองที่ซับซ้อน ดังนั้น ผู้บริหารที่สามารถเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ (มติ ก.ก. ครั้งที่ 8/2557 เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2557) ต้องมีมุมมอง แนวทาง และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล ความสามารถเหล่านี้ควรค่าแก่การศึกษาเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความก้าวหน้าและยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษสายงานการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านมุมมอง แรงจูงใจและความท้าทายในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และแนวทางการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะสายงานการบริหารสถานศึกษา ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้อำนวยการที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการวิเคราะห์เนื้อหาก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศให้สูงขึ้น ตลอดจนสามารถนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้กับวิชาชีพอื่นได้

วัตถุประสงค์ (Objectives)

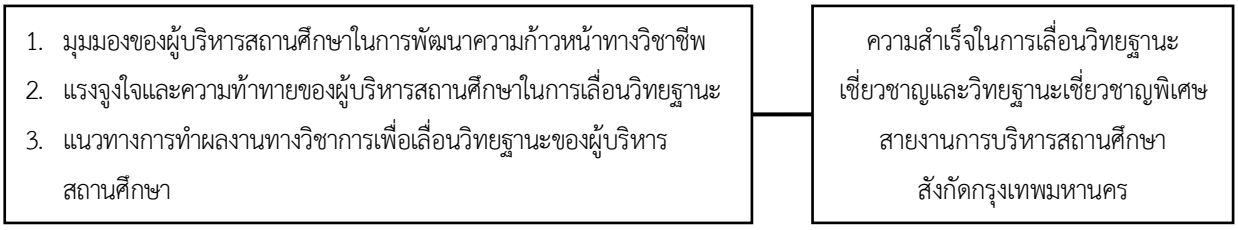
1. เพื่อศึกษามุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจและความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการทำผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

Figure 1

Conceptual Framework

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ จำนวน 6 คน จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ความสามารถในการให้ข้อมูลเชิงลึก และคุณสมบัติที่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญหรือเชี่ยวชาญพิเศษ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ (มติ ก.ก. ครั้งที่ 8/2557 เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2557) และมีสัดส่วนเพศชายและเพศหญิงในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการเลือกแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) ให้ผู้ให้ข้อมูลหลักแนะนำบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ในลำดับต่อไป โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างพิจารณาจากหลักความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) กล่าวคือ ดำเนินการสัมภาษณ์ต่อไปจนกว่าจะไม่ได้รับข้อมูลสำคัญใหม่ เพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ศึกษาครอบคลุมมากที่สุด

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) รูปแบบพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือวิจัย โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งได้รับการพัฒนาให้มีประเด็นคำถามที่มีกรอบกว้าง ๆ เป็นการใช้คำถามปลายเปิดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวคำถามสัมภาษณ์ดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามหลักโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและด้านการบริหารการศึกษา จากนั้นนำไปทดลองสัมภาษณ์เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้เครื่องบันทึกเสียง เพื่อเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล และใช้สมุด

จดบันทึก เพื่อบันทึกรายละเอียดที่สำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ ข้อมูลที่บันทึกได้จะถูกถอดความเพื่อนำไปวิเคราะห์และตีความอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสังเคราะห์แนวคิด รูปแบบ และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มต้นพร้อมกับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 5 ธันวาคม พ.ศ. 2567 โดยผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ข่าว งานวิจัย เพื่อทำความเข้าใจผู้ให้ข้อมูลหลักและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research) มีโครงสร้างของคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) มีแนวทางคำถามหลักล่วงหน้า ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดความ (Transcription) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research) เริ่มต้นการสนทนาด้วยคำถามเพื่อสร้างความคุ้นเคยหรือสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการแนะนำตนเองและนำสนทนาในเรื่องทั่วไป ขั้นการสนทนาเพื่อทราบประเด็นหลักที่ต้องการคำตอบอย่างแท้จริง เช่น ท่านมองว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยใดที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ท่านดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ หรือท่านมองว่าแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพมีผลต่อความสำเร็จในการเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษอย่างไร เป็นต้น ข้อคำถามเหล่านี้ใช้ภาษาที่เป็นทางการน้อยลง ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามธรรมชาติมากที่สุด และขั้นปิดการสนทนา เมื่อพิจารณาว่าได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพียงพอแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปคำตอบกับผู้ให้ข้อมูลว่าเข้าใจถึงเจตนาที่จะสื่อได้ถูกต้อง และนัดหมายว่าอาจมีการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป หากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ยังไม่ครบถ้วน

2) การถอดความ (Transcription) โดยผู้วิจัยฟังเสียงบันทึกหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาแล้วถอดความเป็นลายลักษณ์อักษรโดยคงบริบทเดิมให้มากที่สุด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อความเทียบกับเสียงต้นฉบับ และขอให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ (Member Checking) เพื่อให้มั่นใจว่าถอดความถูกต้องและไม่ผิดพลาดไปจากเจตนาของผู้ให้ข้อมูล

3) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวคิดของ Krippendorff (2013) เพื่ออธิบายความหมายของข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ ใช้ระบุแนวคิดหลัก (Themes Identification) ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเริ่มจากด้านมุมมองต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ แรงจูงใจและความท้าทายในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ แนวทางการทำผลงานทางวิชาการในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ และแนวคิดอื่นที่ปรากฏบ่อย จากนั้นทำการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดสัญลักษณ์จากคำสำคัญให้กับข้อมูลเพื่อให้ง่ายต่อการจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ โดยรหัสที่ได้เป็นคำสำคัญที่สะท้อนแนวคิดจากข้อมูล ขั้นตอนสุดท้ายคือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และตีความข้อมูล (Interpreting the Data) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักต่าง ๆ เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลหลายแห่งเพื่อหาความสอดคล้องหรือความแตกต่าง จากนั้นนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับแนวคิดที่ศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาข้อสรุป

3. การยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness of Data) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและสะท้อนความเป็นจริงตามเจตนาของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ตามแนวคิดของ Denzin (1970) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้รับ นอกจากนี้ ยังใช้การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ตามหลักเกณฑ์ของ Lincoln & Guba (1985) เพื่อเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล โดยใช้การตรวจสอบข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล

(Interpretation Verification) โดยผู้วิจัยนำข้อสรุปที่ได้ให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าการตีความดังกล่าวสะท้อนความเป็นจริงตามเจตนาของผู้ให้ข้อมูลหรือไม่ เมื่อได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง จากนั้นเรียบเรียงและแปลความหมายของข้อมูลเป็นอย่างเป็นระบบ จนมั่นใจว่าข้อมูลมีความครบถ้วนและอิ่มตัว (Data Saturation)

ผลการวิจัย (Results)

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ จำนวน 1 ท่าน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเพศหญิง 3 ท่าน และเพศชาย 3 ท่าน อายุอยู่ระหว่าง 55 – 61 ปี อายุราชการอยู่ระหว่าง 31 - 36 ปี ทุกท่านมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับดุษฎีบัณฑิต

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษามุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ พบว่า มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ เกิดปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรงที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต “ผอ. ชอบทำงานชอบความท้าทาย ผอ. มั่นใจว่าทำได้ ถ้ามี คศ.10 ก็จะทำให้ได้ถึง คศ. 10 เลย” (ผอ. คนที่ 1) “เรามีความรู้ด้านวิจัยเป็นฐาน และเป็นครูเอกภาษาอังกฤษ เลยมีโอกาสเข้าถึงแหล่งความรู้ได้มากกว่าคนที่ไม่ได้ภาษา ถ้าทำเชี่ยวชาญ ผอ. มั่นใจว่า ผอ. ทำได้” (ผอ. คนที่ 6) และเกิดจากการได้รับคำชื่นชม คำแนะนำ หรือการสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ ตลอดจนการมีกัลยาณมิตรที่ดีจะส่งเสริมทั้งความก้าวหน้าในงานและความก้าวหน้าในชีวิต “ความก้าวหน้าไม่ได้เกิดจากเราเพียงคนเดียว แต่ได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่นด้วย ผอ. โชคดีที่มีกัลยาณมิตรที่ดี คนรอบข้างที่ดี ภรรยาที่ดี และเพื่อครูที่ดี เลยส่งเสริมให้เรามีความเจริญก้าวหน้า” (ผอ. คนที่ 5)

2) ความคาดหวังในผลลัพธ์ โดยเชื่อว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพจะนำไปสู่ความสำเร็จและความพึงพอใจในชีวิต ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพชีวิตที่ดี “ความก้าวหน้าเกิดจากการทำงานที่ทุ่มเท ตั้งใจ ตอนเป็นครูผมก็ทุ่มเทสอนเต็มที่ ตอนเป็น ผอ. ผมก็ตั้งใจ” (ผอ. คนที่ 5) ความเชื่อว่าการได้พัฒนาตนเอง การได้พัฒนาสถานศึกษา และการได้รับการยอมรับจากสังคม จะสามารถสร้างความก้าวหน้าในอาชีพได้ “ถ้าเราสอนอยู่ในห้องเราจะได้พัฒนาเด็กแค่เพียงห้องเรียนเดียว แต่ถ้าหากเราได้ย้ายไปสายบริหารเราจะสามารถพัฒนาเด็กไปทั้งระบบ ทั้งโรงเรียน” (ผอ. คนที่ 1) และ “ผอ. มองว่าความก้าวหน้าทางวิชาชีพเป็นขวัญกำลังใจให้กับสายบริหาร เป็นการพัฒนาตน พัฒนาโรงเรียนควบคู่กัน และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ” (ผอ. คนที่ 6)

3) ด้านมุมมองต่อเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและแรงจูงใจของบุคคลได้ “ผอ. ทำอะไร ผอ. มีเป้าหมาย มีการวางแผนไว้หมด ผอ. ขึ้นตำแหน่งอายุน้อย เราต้องวางแผนว่าจะต้องทำอย่างไร” (ผอ. คนที่ 1) “ผอ. ตั้งเป้าหมายว่าจะพอที่ คศ.4” (ผอ. คนที่ 5) และ “เป้าหมาย ผอ. ชัดเจนนะ วางแผนอย่างเป็นระบบไว้หมด...และการอยู่ในสายบริหารจะต้องขยับย้ายไปโรงเรียนที่ใหญ่ขึ้น ไม่อย่างนั้นคนอื่นจะขึ้นไม่ได้” (ผอ. คนที่ 6) อีกทั้ง การตั้งเป้าหมายมีความท้าทายหรือเป็นเป้าหมายที่ยากแต่สามารถบรรลุได้ จะกระตุ้นให้บุคคลพยายามและพัฒนาตนเองมากขึ้น มีความมุ่งมั่นสู่การแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนาความก้าวหน้า “ตอนที่จะทำ คศ.4 เพราะว่าอยากรู้ว่าทำไมบางคนทำได้ ทำไมหลายคนถึงตก ทำแล้วไม่ผ่านสักที มันยากตรงไหนมันติดตรงไหน เพราะผอ. อยากรู้ มันท้าทายนะ ถ้าเราทำเราจะทำได้ไหม ผอ. เลยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายตัวเองเลยว่าจะส่งผลงาน” (ผอ. คนที่ 3)

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพเกิดจาก 1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรงที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต การได้รับคำชื่นชม คำแนะนำ หรือการสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ 2) ความคาดหวังในผลลัพธ์ โดยเชื่อว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพจะนำไปสู่ความสำเร็จและความพึงพอใจในชีวิต ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพชีวิตที่ดี การได้พัฒนาสถานศึกษา การได้รับการยอมรับจากสังคม และการได้พัฒนาตนเอง และ 3) ด้านมุมมองต่อเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและแรงจูงใจของบุคคลได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจและความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษาพบว่า

1) ความต้องการด้านการดำรงอยู่ ได้แก่ ความมั่นคงทางรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน “เรื่องเงินก็เป็นปัจจัยหลักนะในการทำวิทยฐานะ...การทำวิทยฐานะก็เพื่อให้ได้เงินไปด้วย มันมาคู่กันกับพัฒนาผลงาน” (ผอ. คนที่ 2) และ “คศ.4 มันช่วยยกระดับฐานะทางการเงินนะ ช่วยให้ชีวิตดีขึ้น ทำให้ฐานะดีขึ้น ถ้าทำแล้วคุณก็จะได้ไปทุกเดือน” (ผอ. คนที่ 5) การเพิ่มรายได้จากการเลื่อนวิทยฐานะ วิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษไม่เพียงช่วยให้บุคคลมีความมั่นคงทางการเงินเท่านั้นแต่ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตด้วย ในบริบทของการทำงานในเขตเมืองหลวงที่มีค่าครองชีพสูง ความต้องการด้านการดำรงอยู่จึงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ “เราอยู่เมืองหลวงอาหารการกินก็แพง ที่พักก็แพง งั้นคุณภาพชีวิตเราต้องดี มีศักดิ์ศรี มีเงินเลี้ยงชีพที่พอเหมาะ” (ผอ. คนที่ 3) โดยรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการเลื่อนวิทยฐานะต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งความพยายามในการสร้างผลงานที่มีคุณค่าไม่เพียงช่วยเพิ่มรายได้เท่านั้นแต่ยังสะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพในสายงานด้วย “ถ้างานคุณไม่ดีใครจะมาให้สองหมื่นกับคุณ” (ผอ. คนที่ 5)

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ การสนับสนุนและคำแนะนำจากผู้เกี่ยวข้อง การมีต้นแบบที่สำเร็จ และการสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากผู้อื่น โดยแรงจูงใจเกิดจากการได้รับการสนับสนุนของผู้อื่นทั้งความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานวิชาการ การสนับสนุนนี้ช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริหาร “ตอนไปเรียนต่อดอกเตอร์ พอดีอาจารย์ก็สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือเรา ก็เลยทำ คศ. 4 ควบคู่กันไป” (ผอ. คนที่ 4) และ “ตอนเรียน ป.เอก ก็มีอาจารย์ที่มาสอบวิจัยแนะนำให้ทำ คศ.4 อาจารย์เขาก็ช่วยเรานะ เป็นความโชคดีของเรา” (ผอ. คนที่ 5) นอกจากนี้ ความปรารถนาสร้างความน่าเชื่อถือในสังคมวิชาชีพยังเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ “แรงจูงใจคือถ้าเราเป็นเชี่ยวชาญจะสามารถเป็นแรงบันดาลใจ สร้างความน่าเชื่อถือ เป็นขวัญกำลังใจให้คนอื่นได้...คนที่ทำงานเก่งแต่ไม่ทำวิทยฐานะ มันไม่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้” (ผอ. คนที่ 6) นอกจากกนี้การมีความสัมพันธ์ที่ดีและการได้รับคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงช่วยสนับสนุนการทำงานแต่ยังสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องได้ “...เขาช่วยเราทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่งานของเขา งานของเขาคืออ่านงาน ป.เอก ให้เรา แต่เขาช่วยเราทั้ง ป.เอก ด้วย และ คศ.4 ด้วย” (ผอ. คนที่ 4)

3) ความต้องการด้านการเติบโต การพัฒนาและเติมเต็มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความสำเร็จ โดยเฉพาะในด้านความรู้วิจัยและวิชาการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ “สิ่งที่ท้าทายของการทำวิทยฐานะคือความรู้ด้านวิจัย เลยไปเรียนต่อดอกเตอร์ พอดีอาจารย์ก็สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือเรา ก็เลยทำ คศ.4 ควบคู่กันไป” (ผอ. คนที่ 4) การไม่หยุดนิ่งและการเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ ช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ “หลังจากเรียนจบปริญญาเอก ก็รู้สึกว่าตัวเองถดถอย ก็เลยต่อเชี่ยวชาญพิเศษโดยมีความท้าทายตลอดเวลา” (ผอ. คนที่ 1) การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและการเผชิญหน้ากับอุปสรรคอย่างมุ่งมั่นแสดงถึงแนวคิดเชิงบวกที่ช่วยพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส “แรงจูงใจมาจากเราได้ขึ้นตำแหน่งตั้งแต่อายุยังน้อย...และคิดว่าเราไม่ควรหยุดนิ่งในหลาย ๆ ด้าน...ส่งครั้งแรกตก แต่ตกเพราะคอมเมนต์น้อย เราก็เอาข้อที่คอมเมนต์มาวิเคราะห์ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนั้น” (ผอ. คนที่ 1) การเปลี่ยนแปลงวิกฤตให้กลายเป็นโอกาสยังสะท้อนถึงความกล้าที่จะก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง “ปี 54 เหตุการณ์ใหญ่ที่เกิดขึ้นคือน้ำท่วม...พี่เลยใช้คำว่าการบริหารในสถานการณ์วิกฤตเพื่อพัฒนาผลการสอบโอเน็ต...นี่เป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสของจริง” (ผอ. คนที่ 2) แรงผลักดันจากความอยากรู้อยากลองและความมุ่งมั่นที่จะพิสูจน์ตนเองยังเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาผลงานที่ประสบความสำเร็จ “ตอนที่จะทำ คศ.4 เพราะว่าความสงสัยอยากรู้ว่าทำไมบางคนทำได้ ทำไมหลายคนถึงตก...มันเป็นความท้าทาย ถ้าเราทำเราจะทำได้ไหม” (ผอ. คนที่ 3) ความอยากรู้อยากลองเหล่านี้จึงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการก้าวข้ามขีดจำกัดและสร้างความสำเร็จในวิชาชีพ

4) ความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญในการเลื่อนวิทยฐานะคือความรู้ด้านการวิจัยซึ่งเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการพัฒนาผลงานวิชาการ “จะต้องเรียนรู้เรื่องงานวิจัยจริง ๆ เพราะว่าเขาเอาเรื่องวิจัยมาใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนวิทยฐานะ ดังนั้นจำเป็นต้องรู้เรื่องนี้” (ผอ. คนที่ 4) ผู้บริหารบางท่านเลือกศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านการวิจัย “ผอ. ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายอย่างในการทำ การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมโดยการไปเรียนต่อในระดับปริญญาเอกเพื่อศึกษาด้านวิจัยโดยตรง” (ผอ. คนที่ 3)

ผลการวิจัยได้สรุปว่า แรงจูงใจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลื่อนวิทยฐานะเกิดจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความต้องการด้านการดำรงอยู่ ได้แก่ ความมั่นคงทางรายได้และโอกาสในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนและคำแนะนำจากผู้เกี่ยวข้อง การมีต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การสร้างความน่าเชื่อถือ และการถูกยอมรับจากผู้อื่น 3) ความต้องการด้านการเติบโต ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ความมุ่งมั่นในการเผชิญอุปสรรค และแรงผลักดันจากความอยากรู้อยากลอง ขณะเดียวกันพบว่าความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญในการเลื่อนวิทยฐานะ ได้แก่ ความรู้ด้านการวิจัย การบริหารเวลา และปัญหาสุขภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการทำผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นเตรียมความพร้อม การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางและเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าอย่างมีระบบ การตั้งเป้าหมายที่ดีไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการส่วนตัว แต่ควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและบุคลากรในโรงเรียน “เป้าหมายคือเราทำแล้วมันมีความสุขกับคนทั้งโรงเรียนหรือเปล่า ไม่ใช่ทำแค่สนองความต้องการของตัวเอง ต้องดูว่าผลมันเกิดกับใครกันแน่” (ผอ. คนที่ 4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาตนเองเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่มีความซับซ้อน “ต้องตั้งเป้าหมายให้ชัด อย่างแรกต้องพัฒนาตัวเองก่อน ก่อนที่จะให้ผู้อื่นพัฒนา ต้องพัฒนาเรื่องความรู้ พัฒนางาน และจะพัฒนาโรงเรียนอย่างไร ต่อมาถ้าเราต้องการเลื่อนวิทยฐานะ ต้องทำงานให้โรงเรียน อย่าทำผลงานเพื่อผลงาน แต่จงทำงานเพื่อนักเรียน และนำผลงานที่ทำกับเด็กมาเขียนรายงานเสนอเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ” (ผอ. คนที่ 1)

2) ขั้นดำเนินการและการปรับปรุงผลงาน ได้แก่

2.1) การวางแผนและกำหนดทิศทางของการพัฒนาผลงาน โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน “ผอ. คิดว่าปัจจัยทำที่ให้เราสำเร็จ คือ มีเป้าหมายชัดเจน ต้องรู้วิธีการทำ...ของพี่วางไว้ 5 ปี” (ผอ. คนที่ 3) การวางแผนอย่างเป็นระบบ และการทำความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินและข้อกำหนดอย่างละเอียด ตลอดจนการศึกษาแนวทางและขั้นตอนในการนำเสนอผลงานจนสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ด้วยตนเองอย่างรอบคอบ “ต้องทำจริง ผลงานที่ทำมาจากนโยบาย ซึ่ง ผอ. จะอ่านอย่างละเอียดทุกครั้ง อ่านเกณฑ์ในการประเมินของทุกหน่วยงานที่เข้ามา ทำความเข้าใจและตีโจทย์ให้แตกก่อน” (ผอ. คนที่ 1) การพัฒนาความรู้และกระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่องยังช่วยยกระดับคุณภาพของผลงานได้เป็นอย่างดี “ผอ. มีการวางแผนเชิงระบบ ศึกษาเชิงกฎหมาย ศึกษาวิจัยและกระบวนการวิจัยอย่างเข้าใจ เพราะวิจัยเป็นสิ่งสำคัญการทำเชี่ยวชาญต้องมาการเผยแพร่ ผอ. เลือกตีพิมพ์ในฐาน 1 ตอนส่งเชี่ยวชาญ เพราะเรามีความรู้ความเข้าใจเรื่องวิจัยและไปตีพิมพ์” (ผอ. คนที่ 6) การเผยแพร่ผลงานในวารสารที่ได้รับการยอมรับช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและเสริมสร้างคุณค่าของผลงาน

2.2) การจัดทำผลงานวิชาการด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติจริง การจัดทำผลงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพควรเริ่มต้นจากการลงมือปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยผลงานที่จัดทำต้องสอดคล้องกับบริบท นโยบาย และปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา พร้อมทั้งมีหลักฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์และสะท้อนถึงอัตลักษณ์ขององค์กร “ถ้าทำจริงไม่ยาก แต่ยากตรงที่งานที่ทำเยอะ และจะต้องมาตัดให้เหลือ 110 หน้าตามเกณฑ์ประเมิน การเขียนสรุปเนื้อหาที่จำเป็นและทำให้ผู้อื่นอ่านรู้เรื่องเป็นเรื่องที่ควรทำ” (ผอ. คนที่ 1) “เราต้องทำเองจริง ๆ ถ้าเราเขียนโดยการมโน อาจารย์คนตรวจเขาก็จะรู้ เพราะเขาเป็นมืออาชีพ ถ้าเราทำจริงเราจะค่อย ๆ เขียนไปและเป็นเรื่องราวที่มีความสอดคล้องกัน...การที่เราทำวิทยฐานะด้วยตัวเรามา 3 ปี ทำให้เรามั่นใจ ใครถามเราสามารถตอบได้

เพราะเราทำเอง” (ผอ. คนที่ 4) “การเขียนผลการปฏิบัติงาน 50 หน้า ก็ได้ทำผลงานไว้หลายอย่าง ต้องมีหลักฐาน กระบวนการในการทำและทุกอย่างลิงก์ไปที่ภาคผนวก มีอะไรอ้างอิงไหม มีรูปภาพประกอบไหม...ถ้าเราจะทำผลงานต้อมีกลิ่นไอของ กทม. ต้องมีความเกี่ยวข้องกับ กทม.” (ผอ. คนทที่ 4) การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและการทุ่มเททำงานอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ควรรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้วย “ปัจจัยต่อความสำเร็จในวิชาชีพของ ผอ. เอง คือ เอาใจใส่ ดูแล รับผิดชอบ สิ่งสำคัญไม่ทิ้งโรงเรียน ไม่ทิ้งงานโรงเรียน เรื่องการทำงานเนี่ยพี่ทำงานเยอะ บ้างาน เป็นคนที่ตั้งใจทำงานและทุ่มเท แต่ก็เลือกงานนะ ไม่ใช่ทำทุกอย่าง” (ผอ. คนที่ 1) “การทำมันต้องค่อย ๆ เขียนงานนะ โดยผมใช้ระยะเวลา 3 ปี ก็ถือว่านาน ผมมีความโชคดีที่ว่าผมได้เรียนต่อ ป.เอก แล้วได้คิด สมองแล่นในช่วงทำวิจัย ป.เอก ก็เลยทำควบคู่กันไปกับวิทยฐานะ...หลังจากนั้นผมก็ป่วยเลย...ก็จะบอกรุ่นน้องว่าอย่าไปหักโหมเลย ก็คือค่อย ๆ ทำค่อย ๆ เขียนไป” (ผอ. คนที่ 4) และ “ศึกษา มานะ อดทน พยายาม ต้องตั้งใจ รันงานให้ละเอียด ตรวจหลายหลาย ๆ รอบ” (ผอ. คนที่ 5) ดังนั้น การจัดทำผลงานวิชาการด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษา พร้อมทั้งการบริหารเวลาอย่างเหมาะสมเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาผลงานมีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการเลื่อนวิทยฐานะ

2.3) การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมให้การจัดทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะประสบความสำเร็จ ความร่วมมือจากบุคลากรและชุมชนเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทในกระบวนการพัฒนางานวิชาการและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ “การที่เราสามารถนำพาโรงเรียนให้ได้รับรางวัลหลายอย่างจากการประเมิน สมศ. ผอ. คิดว่าอาจจะมาจากได้รับความร่วมมือจากครูของเราด้วย” (ผอ. คนที่ 1) “ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ครู และชุมชน เราทำคนเดียวไม่ได้” (ผอ. คนที่ 2) การทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมช่วยเพิ่มคุณภาพของผลงานและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น “ทุกอย่างเกิดมาจากที่เราทำจริง ๆ แต่ต้องมีทีมงาน คนนี้เก่งสถิติ คนนี้เก่งภาษา คนนี้เก่งการจัดรูปแบบ ก็ต้องมีทีม เราทำคนเดียวไม่ได้หรอก เราต้องเป็นผู้อำนวยการสร้าง...ถ้าเราทำคนเดียวเราจะเข้าข้างตัวเอง จะมองไม่เห็นท้ายทอยตัวเอง” (ผอ. คนที่ 4) คำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับทีมที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อเสริมสร้างผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้การให้เกียรติทีมงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้างยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนความสำเร็จ ผู้บริหารควรแสดงความกตัญญูต่อผู้ที่ให้การช่วยเหลือ และเปิดใจรับฟังคำแนะนำจากทีมงาน “การทำงาน คศ.4 มาจากงานจริง ๆ ไม่ใช่แค่งานเอกสาร โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วม มองว่าไม่ว่าจะงานไหน ๆ จะต้องอาศัยการร่วมทำ ร่วมคิด ร่วมใจ ไม่ใช่ร่วมทำอย่างเดียว ไม่ร่วมคิด มันถึงจะสำเร็จ” (ผอ. คนที่ 3) การให้ความสำคัญกับทีมงานเป็นอีกแนวทางที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร “เราต้องให้ความสำคัญกับลูกน้อง โดยการให้เกียรติทีมงานของเรา เพราะว่าช่วยกันแก้ปัญหาและเป็นทีมเดียวกัน...คนสูงเกินคนมักจะโค่นกลางคัน” (ผอ. คนที่ 4)

2.4) การได้รับความช่วยเหลือจากคนรอบข้าง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อการทำผลงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จไม่สามารถทำได้โดยลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง ทั้งผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนร่วมงานและครอบครัว “ได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใหญ่ ทั้งอาจารย์ตอนเรียน ทั้งอาจารย์ที่เคยอบรมตอนเป็นรองผู้อำนวยการ ทั้งศึกษานิเทศก์ให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด (ผอ. คนที่ 2) และ “การมีกัลยาณมิตรที่ดี คนรอบข้างที่ดี ภรรยาที่ดี ครอบครัว เพื่อนครูที่ดี ซึ่งอาจจะเพราะว่าเราเป็นคนใจดี” (ผอ. คนที่ 4) และ “การสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่ทำงานตรงนี้ ทำให้มีควารมรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถิติมากขึ้น” (ผอ. คนที่ 3) นอกจากนี้ การให้เกียรติและการเปิดใจรับคำแนะนำจากผู้อื่น ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีและเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในการเลื่อนวิทยฐานะ “เราต้องให้ความสำคัญกับลูกน้อง โดยการให้เกียรติทีมงานของเรา เพราะว่าช่วยกันแก้ปัญหาและเป็นทีมเดียวกัน เป็นคนอย่าไปเหนือคน และพระมหาวีรวงศ์สอนไว้ แมกไม้สูงกว่าแม่มักจะแพ้ลมบน คนสูงเกินคนมักจะโค่นกลางคัน”

3) ขั้นการตรวจสอบ การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญช่วยลดข้อผิดพลาดและยกระดับคุณภาพของผลงาน “ซึ่งก่อนที่จะส่ง เราให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านให้แล้ว หลังจากนั้นค่อยส่ง การทำเชี่ยวชาญจะผ่านง่ายเนื่องจากผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว” (ผอ. คนที่ 6) "การทำผลงานวิชาการต้องอาศัยทีมงานที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน พร้อมทั้งวางแผนอย่างเป็นระบบ เพราะการทำงานคนเดียวอาจเกิดอคติและมองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเอง" (ผอ. คนที่ 4) และ “ตรวจหลายรอบ ค่อย ๆ ทำ ไม่ต้องรีบ” (ผอ. คนที่ 5)

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการทำผลงานทางวิชาการในการเลื่อนวิทยฐานะ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) ขั้นเตรียมความพร้อม โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็น 2) ขั้นดำเนินการและปรับปรุงผลงาน เป็นการวางแผนและกำหนดแนวทางพัฒนาผลงานอย่างเป็นระบบ ทำความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมิน จัดทำผลงานด้วยความมุ่งมั่น ควบคู่กับการบริหารเวลาและจัดลำดับความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วม เปิดรับคำแนะนำ และได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้าง 3) ขั้นตรวจสอบ เป็นการทบทวนและประเมินผลงานด้วยตนเอง ตลอดจนขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนด

อภิปรายผล (Discussions)

จากผลการวิจัยเรื่อง กุญแจสู่ความสำเร็จของการเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา นำมาสู่ประเด็นที่จะอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษามุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

1. ความก้าวหน้าในวิชาชีพเกิดจากการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรงที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต บุคคลนั้นจึงเชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ และมีความมั่นใจที่สามารถสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพได้ และเกิดจากการได้รับคำชื่นชม คำแนะนำ หรือการสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ ตลอดจนการมีกัลยาณมิตรที่ดีจะส่งเสริมทั้งความก้าวหน้าในงานและความก้าวหน้าในชีวิต สอดคล้องกับแนวคิด Self-Efficacy ที่พัฒนาโดย Bandura (1986) โดยบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีแนวโน้มพัฒนาตนเองและพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จ และสอดคล้องกับทฤษฎี Social Cognitive Career Theory (SCCT) ที่พัฒนาโดย Lent, Brown และ Hackett (1994) ที่เน้นว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในวิชาชีพผ่านประสบการณ์ตรง การสังเกตผู้อื่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น และการจัดการอารมณ์ของตนเอง

2. ความก้าวหน้าในวิชาชีพเกิดจากการคาดหวังในผลลัพธ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีมุมมองที่เชื่อมั่นว่าผลลัพธ์ของการพยายามทำงานด้วยความความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนานักเรียน พัฒนาโรงเรียน และพัฒนาสังคม จะนำไปสู่ความสำเร็จและความพึงพอใจในชีวิต ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพชีวิตที่ดี การได้พัฒนาสถานศึกษา การได้รับการยอมรับจากสังคม และการได้พัฒนาตนเอง ทั้งนี้ เกิดจากผู้ให้ข้อมูลหลักมองถึงผลลัพธ์ของการความสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สอดคล้องกับทฤษฎี Social Cognitive Career Theory (SCCT) ที่พัฒนาโดย Lent et al. (1994) ที่ชี้ว่าการคาดการณ์ในผลลัพธ์เป็นหนึ่งในสามองค์ประกอบหลักที่กำหนดพฤติกรรมอาชีพของบุคคลร่วมกับการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล โดยการคาดการณ์ว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกช่วยกระตุ้นให้บุคคลลงมือทำและพยายามพัฒนาตนเอง (Lent et al., 1994) ซึ่งจะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนวิทยฐานะ หรือการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งจัดเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้ สอดคล้องกับ Phavaphinit and Srijakkot (2019) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จคือความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่น และความตั้งใจในการพัฒนา เมื่อมีแรงบันดาลใจและต้องการก้าวหน้าจะพยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3. ความก้าวหน้าในวิชาชีพเกิดจากการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เมื่อเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนจะสามารถวางแผนความก้าวหน้าไว้อย่างเป็นระบบ การตั้งเป้าหมายมีความท้าทายหรือเป็นเป้าหมายที่ยากแต่สามารถบรรลุได้ จะกระตุ้นให้บุคคลพยายามและพัฒนาตนเองมากขึ้น มีความมุ่งมั่นสู่การแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนาความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Theory of Goal Setting ของ Locke and Latham (2002) ที่กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความท้าทายมีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายต่อการสร้างความก้าวหน้าของแต่ละคนอาจมีมุมมองแตกต่างกันออกไป บางคนสร้างความก้าวหน้าเพราะถือว่าความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นหนึ่งในความสำเร็จของชีวิต บางคนสร้างความก้าวหน้าเพื่อความพึงพอใจ

ความภาคภูมิใจ บางคนทำเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น บางคนทำเพื่อความท้าทายชีวิต บางคนสร้างความก้าวหน้าเพื่อสร้างความมั่นคงในชีวิต มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความมั่นคงทางการเงินที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Baruch (2004) ที่กล่าวว่า แต่ละคนต้องการผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความก้าวหน้า (Advancement) ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การมีอำนาจ การเป็นผู้เชี่ยวชาญ การเลื่อนสถานะ 2) การเรียนรู้ (Learning) ได้แก่ การได้รับทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะในการทำงาน 3) ผลทางด้านจิตใจ (Psychological) ได้แก่ ความพึงพอใจ การยอมรับตนเอง การบรรลุผลสำเร็จ และ 4) ผลทางด้านร่างกาย (Physiological) ได้แก่ การมีเงินทองในการใช้จ่ายและการจ้างงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจและความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา จากการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการด้านการดำรงอยู่ (Existence Needs) สะท้อนถึงแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางการเงิน สวัสดิการ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตเมืองหลวงที่ต้องเผชิญกับค่าครองชีพสูง การเลื่อนวิทยฐานะการเลื่อนสู่วิทยฐานะเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษช่วยเพิ่มรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน แต่ยังช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคคลตลอดจน รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการเลื่อนวิทยฐานะจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นพัฒนาผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ ความพยายามนี้ไม่เพียงเพิ่มมูลค่าให้กับงานที่ทำ แต่ยังสะท้อนถึงความเป็นมืออาชีพในสายงาน นอกจากนี้ ความเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มรายได้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บริหารมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กรและสังคมโดยรวม ทั้งนี้ ความมั่นคงทางการเงินที่มาพร้อมกับการเลื่อนวิทยฐานะช่วยลดความกังวลในชีวิตประจำวัน และสร้างแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทและตั้งใจพัฒนาผลงานในสายอาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการด้านการดำรงอยู่ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1969) เป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความมั่นคงในชีวิต ทั้งในแง่การเงินและการตอบสนองความต้องการทางกายภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow (1970) ที่ระบุว่าความต้องการพื้นฐาน เช่น ความปลอดภัยทางร่างกายและจิตใจ มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตและส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Taopalee (2016) พบว่า ผู้บริหารและครูบางส่วนที่มีรายได้เพียงพอ ยังไม่ส่งผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เนื่องจากขาดแรงจูงใจ การสนับสนุน และภาระงานที่มากเกินไปจนเกิดความรู้สึกหมดหวัง ในขณะที่ผลการวิจัยของ Vetayanon (2023) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในจังหวัดกาญจนบุรี ที่มีประสิทธิภาพมี ทั้งสิ้น 7 รูปแบบปัจจัย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านการมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายขององค์กร ด้านความผูกพันกับองค์กร ด้านสภาพแวดล้อม และด้านความเชื่อมั่น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) สะท้อนผ่านแรงจูงใจที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงความปรารถนาที่จะสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นในสังคมวิชาชีพ แรงผลักดันนี้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการได้รับความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และต้นแบบความสำเร็จจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ลดอุปสรรค และสนับสนุนการพัฒนาผลงานวิชาการให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและสร้างความน่าเชื่อถือในสังคมวิชาชีพ ยังทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยให้บุคคลพัฒนาตนเองและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ความน่าเชื่อถือในสังคมวิชาชีพไม่เพียงส่งเสริมสถานะทางวิชาการ แต่ยังกระตุ้นให้ผู้บริหารสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและมีผลกระทบในเชิงบวก อีกทั้งความสัมพันธ์ในเชิงบวกยังเป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามความท้าทาย และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1969) เน้นความสำคัญของการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณค่า การได้รับการยอมรับ และแรงสนับสนุนจากคนรอบข้าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1961) ในมิติความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) ที่ระบุว่าบุคคลมี

ความปรารถนาจะได้รับการยอมรับและชื่นชมจากสังคม ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่สร้างสัมพันธภาพเพื่อความสำเร็จ แนวคิดดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow (1970) โดยเฉพาะความต้องการทางสังคม (Social Needs) ที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงกับผู้อื่นและความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งหมายถึงการได้รับความเคารพและยอมรับในสังคม งานวิจัยของ Kaewprasert and Soonthonvipart (2018) สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยพบว่าปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และความรับผิดชอบ มีความเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง

3. ความต้องการด้านการเติบโต (Growth Needs) สะท้อนถึงแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลมุ่งมั่นพัฒนาตนเองในสายวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความต้องการพัฒนาตนเองและเพิ่มพูนศักยภาพ 2) การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความท้าทาย 3) ความท้าทายในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส 4) แรงผลักดันจากความอยากรู้อยากลองและพิสูจน์ตนเอง ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลพัฒนาตนเองและก้าวไปสู่การเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น อีกทั้งยังสะท้อนถึงแรงจูงใจในการแสวงหาความก้าวหน้าในวิชาชีพและการสร้างคุณค่าในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจเกิดจาก ความต้องการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเอง เช่น การศึกษาเพิ่มเติมควบคู่กับการสร้างผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเติมเต็มศักยภาพและความสำเร็จ แรงจูงใจเกิดจากการเผชิญหน้ากับความล้มเหลวในครั้งแรก แต่ใช้เป็นโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองแสดงถึงความต้องการก้าวข้ามข้อจำกัดและความท้าทายเพื่อยกระดับคุณภาพของงาน การบริหารจัดการวิกฤตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ และเป็นเครื่องพิสูจน์ความสามารถ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนสถานการณ์วิกฤตให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนานักเรียน ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการบริหารและการแก้ปัญหา และความท้าทายจากความอยากรู้ว่าตนเองจะทำสำเร็จได้หรือไม่ นั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองที่แสดงถึงความต้องการพิสูจน์ศักยภาพของตนเองและก้าวข้ามความสงสัยในความสามารถของตนเอง ผลสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการด้านการเติบโต ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1969) เน้นการพัฒนาทักษะและศักยภาพเพื่อความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด Self-Actualization ของ Maslow (1970) และ Need for Achievement ของ McClelland (1961) ที่ชี้ว่าผู้มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะแสวงหาโอกาสในการพิสูจน์ตนเองและพัฒนาความสามารถ งานวิจัยของ Khemthong (2016) พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้าด้านการพัฒนาตนเองและตำแหน่งหน้าที่ ขณะที่ Yamket (2016) ระบุว่า ความท้าทาย ความเชื่อมั่นในศักยภาพ และการแสวงหาคำแนะนำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ Theerathammathada (2014) ยังชี้ว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจสูงจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ดังนั้น การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองและได้รับการยอมรับในความสำเร็จจะช่วยเพิ่มศักยภาพและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการทำผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในการเลื่อนวิทยฐานะสู่ระดับเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ สายงานการบริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมความพร้อม เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาความก้าวหน้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเพิ่มพูนความรู้ด้านทักษะทางวิชาการและการวิจัยให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินที่มีความซับซ้อน ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยสร้างความมั่นใจและความสำเร็จในกระบวนการเลื่อนวิทยฐานะ สอดคล้องกับแนวคิดของเฮลรีเจลและคณะ (Hellriegel et al., 2001) ที่เน้นว่าการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในสายอาชีพ เช่นเดียวกับข้อเสนอของ Locke and Latham (2006) ที่ชี้ว่าเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Gogoi and Baruah (2021) แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีความชัดเจนและการสนับสนุนจากผู้นำและองค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ในการทำงาน และยังสนับสนุนข้อค้นพบของ Thapwong (2021) ที่ระบุว่า การตั้งเป้าหมายในสายวิชาชีพช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยผู้ที่มุ่งหวังเลื่อนตำแหน่งจะมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. การดำเนินการและพัฒนาผลงานทางวิชาการ

2.1 การวางแผนและกำหนดทิศทางของการพัฒนาผลงานทางวิชาการถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานวิจัย การสำรวจบริบทและการเลือกหัวข้อที่เหมาะสมมีบทบาทในการชี้นำทิศทางของการจัดทำผลงานให้ตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา โดยหัวข้อที่เลือกควรสะท้อนบริบทของสถานศึกษา ทั้งในด้านจุดเด่น จุดด้อย ศักยภาพขององค์กร ตลอดจนความต้องการของผู้เรียนและบุคลากร เพื่อให้ผลงานมีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Buason et al. (2012) ที่ชี้ให้เห็นว่าการกำหนดประเด็นปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาควรมาจากการศึกษาและทำความเข้าใจกับบริบทของโรงเรียนอย่างรอบด้าน โดยการพิจารณาจุดเน้นหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การสำรวจความต้องการและปัญหาที่แท้จริงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดที่ชัดเจน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผลงานทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายขององค์กร

2.2 การจัดทำผลงานวิชาการด้วยความมุ่งมั่นและปฏิบัติจริง การจัดทำผลงานวิชาการควรเริ่มต้นจากการลงมือปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษา โดยเน้นความสอดคล้องกับนโยบายและปัญหาที่แท้จริง พร้อมทั้งจัดทำหลักฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ผลงานที่จัดทำควรสะท้อนถึงอัตลักษณ์ขององค์กรและตอบโจทย์ความต้องการในระดับสถานศึกษาอย่างแท้จริง การทำผลงานให้สำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการอย่างถ่องแท้และเพิ่มความมั่นใจในเนื้อหาของผลงาน ทั้งนี้ ควรมีการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การรักษาสมดุลดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยงต่อปัญหาสุขภาพ แต่ยังช่วยให้ผลงานที่จัดทำมีคุณภาพและตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ Kaewsritong and Phoklin (2015) ที่ระบุว่า การศึกษาระเบียบวิธีวิจัยอย่างรอบคอบและการเอาใจใส่ในรายละเอียด เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับมาตรฐานของผลงาน นอกจากนี้ การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ความทุ่มเท และทัศนคติเชิงบวก ช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและพัฒนาผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Thapwong (2021) ที่ชี้ว่าการจัดสรรเวลาจากงานประจำ การดูแลสุขภาพทั้งกายและใจ ส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการได้สำเร็จ การบูรณาการโครงการและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร ยังช่วยให้ผลงานมีความโดดเด่นและเกิดคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวควรเกิดจากการปฏิบัติด้วยตนเอง โดยไม่อาศัยผู้อื่นทำแทน

2.3 การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน และผู้ปกครองในการดำเนินโครงการต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ของ Ludwig von Bertalanffy (1968) ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอกเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา นอกจากนี้ Leithwood and Jantzi (2005) ได้เน้นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ขณะที่ Chandee (2016) ระบุว่า การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้เรียน ผู้สอน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อให้สถานศึกษาและผู้เรียนก้าวหน้า ดังนั้น การบริหารจัดการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน แต่ยังส่งผลให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษา

2.4 ความช่วยเหลือจากบุคคลรอบข้าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนร่วมงาน และครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จในการเลื่อนวิทยฐานะ เนื่องจากช่วยเพิ่มศักยภาพทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการทำงาน การได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญช่วยลดความผิดพลาดและยกระดับคุณภาพของผลงาน ในขณะที่กำลังใจจากครอบครัวและกัลยาณมิตรช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ที่ดีและการให้เกียรติซึ่งกันและกันในทีมทำงานช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลและเอื้อต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prajongsak (2011) ที่ระบุว่า กระบวนการจัดทำผลงานทางวิชาการของครูต้องอาศัยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เช่น ศึกษานิเทศก์ อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือเพื่อนครูที่มีประสบการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานมีความถูกต้องและมีคุณภาพงานวิจัยของ Thareethian and Loblumlert (2014) ยังชี้ให้เห็นว่า แนวทางการขอตำแหน่งทางวิชาการต้องเริ่มจากเริ่มต้นจาก

การศึกษาระเบียบปฏิบัติจากคู่มือแนวปฏิบัติ และสอบถามจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การขอตำแหน่งวิชาการมาแล้ว รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ในด้านนี้โดยตรง ดังนั้น การได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญและการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้างทั้งในด้านความรู้และกำลังใจถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การจัดทำผลงานวิชาการมีความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายการเลื่อนวิทยฐานะได้อย่างมีประสิทธิผล

3. ขั้นการตรวจสอบผลงานอย่างรอบคอบ เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้เนื้อหามีความครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญและทีมงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้สามารถปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างตรงจุด ทำให้ผลงานมีความพร้อมสำหรับการประเมิน สอดคล้องกับ Kundalaputra et al. (2019) ระบุว่าการขาดผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรให้คำแนะนำที่ถูกต้อง ส่งผลให้การจัดทำผลงานวิชาการเป็นไปอย่างยากลำบาก และต้องปรับแก้ผลงานหลายครั้งก่อนยื่นเสนอได้สำเร็จ

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเลื่อนวิทยฐานะและสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพควรพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการค้นคว้าด้วยตนเองและการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาตนเอง แม้ต้องเผชิญกับความท้าทาย ทำผลงานทางวิชาการด้วยตนเอง และมุ่งสร้างผลงานที่ส่งผลกระทบเชิงคุณค่าต่อตนเอง นักเรียน ครู บุคลากร สถานศึกษา ชุมชน และสังคม

1.2 หน่วยงานทางการศึกษา เช่น สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ควรสนับสนุนความรู้และกระบวนการวิจัย นำผลการวิจัยไปพัฒนาต่อยอดจริง ส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ตลอดจนพิจารณาเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนไปและสร้างคุณค่าแก่การศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยสังเคราะห์ผลงานวิชาการของบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการเลื่อนวิทยฐานะในแต่ละระดับโดยวิเคราะห์คุณภาพผลงานและจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เช่น ครูผู้สอน ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม

2.2 ควรศึกษาคุณค่า ประโยชน์ และผลกระทบจากการเลื่อนวิทยฐานะ โดยเฉพาะผลที่มีต่อผู้เรียน

2.3 ควรศึกษากระบวนการเลื่อนวิทยฐานะให้ครอบคลุมทุกเกณฑ์การประเมิน รวมถึงพิจารณาอุปสรรคความท้าทายที่ผู้บริหารเผชิญ เช่น ความรู้ด้านการวิจัย การบริหารเวลา และปัญหาสุขภาพ

References

Alderfer, C. P. (1969). Human needs in organizational settings. *American Psychologist, 24* (2), 142–148.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International, 9*(1), 58–73.

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications.* New York, NY: George Braziller.

Buason, R., Nakaphong, N., Wanta, N., & Wongdee, P. (2012). Accreditation of professional teacher: The way either develop or destroy the education. *Naresuan University Journal: Science and Technology, 14*(3), 35–47.

Chandee, K. (2016). *A synthesis of academic works that have passed the evaluation for promotion to special expert status of school administrators under Phetchabun Primary Education Service Area Office 1* (Doctoral dissertation). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.

Danrattana, K. (2014). *The relationship between perceived quality of work life, perceived self-efficacy and perceived career success of male homosexual: A case of male homosexual in the government offices in Bangkok* (Master thesis). Pathum Thani: Thammasat University.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1990). *The motivation to work.* New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Jitchanwichai, W., Thummarpon, A., Reuchutakul, P., & Pusitrattanavalee, S. (2023). Academic affairs administration as perceived by teachers of Southern Special Education Center, Special Education Bureau. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 8*(3), 350–360.

Kaewprasert, S., & Soonthonvipart, L. N. (2018). Factors affecting the career path of assistant district chief officer in the lower central zone. *Kasetsart University Political Science Review, 5*(2), 257–270.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 177–199.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*(1), 79–122.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Applied Psychology, 57*(3), 705–717.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.

McClelland, D. C. (1984). *Human motivation.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Office of the Bangkok Metropolitan Administration Civil Service Commission. (2014). *Criteria and procedures for teachers and educational personnel in Bangkok Metropolitan Administration to obtain or be promoted to higher academic ranks in all career fields, positions, and academic ranks.* Bangkok, Thailand: Thammasat University Press.

Phavaphinit, R., & Srijakkot, J. (2019). Achievement experience in career advancement development of registered nurses at the senior professional level in Srinagarind Hospital. *Journal of Nursing Science and Health, 42*(3), 57–67.

Prajongsak, S. (2011). A study on processes and steps on producing academic papers to be ranked as specialist teacher. *Journal of Education and Social Development, 7*(1), 57–67.

Rodkhwan, L., Sornin, J., Ngammeesri, U., & Daroonsin, M. (2022). Creative leadership of administrators as perceived by teachers in Southern Rajaprajanugroh Schools under the Special Education Administration Bureau Group 7. *Journal of Educational Management and Research Innovation, 4*(2), 151–162.

Taopalee, W. (2016). The roles of school administrators and the teachers' motivation factors of the academic performances under Pathum Thani Primary Educational Service Area. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanity, 6*(1), 276–290.

Thapwong, T. (2021). *Enhancement of career development: A case study of the process for success in the academic promotion of new lecturers* (Master thesis). Bangkok: Srinakharinwirot University.

Thareethian, K., & Loblumlert, S. (2014). Best practices in applying for academic positions of academic staff at the Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University. *Journal of Integrated Social Sciences, 1*(2), 98–112.

Theerathammathada, S. (2014). *Needs for achievement, creative action, and emotional quotient affecting work efficiency of private companies' employees in Bangkok.* (Independent study). Bangkok: Bangkok University.

Vetayanon, N. (2023). *Factors affecting work motivation of Generation Y in Kanchanaburi* (Master thesis). Nakhon Pathom: Mahidol University.

Yamket, W. (2016). *A study of factors affecting self-development of employees in a private bank Koral Banking* (Independent study). Bangkok: Bangkok University.