

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

พรทิพย์ แก้วหล่อ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

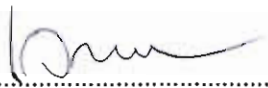
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ พรทิพย์ แก้วหล่อ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุด สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่...๕...เดือน...กุมภาพันธ์.....พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ทำให้งานนิพนธ์มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สมุทร ชำนาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี และผู้อำนวยการอุทมพร แจ่มเมือง ที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนคณะกรรมการในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อแสวง คุณแม่ลอง แก้วหล่อ ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและให้กำลังใจด้วยความห่วงใยเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ปีการศึกษา 2557 ทุกท่านที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือสนับสนุน ด้วยดี และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

พรทิพย์ แก้วหล่อ

57990195: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ/แรงจูงใจ

พรทิพย์ แก้วหล่อ: ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 (SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING JOB MOTIVATION IN SURANARAY CLUSTER UNDER THE LOPBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2)

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ค.ศ. 158 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2557 กลุ่มตัวอย่างครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 11 โรงเรียน จำนวน 103 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู เป็นแบบมาตราส่วน (Rating scale) 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น .98 และ .94 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product - moment correlation) และสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ และสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.10 ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 2.364 + .247 (X_1) + .179 (X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .386 (Z_1) + .321 (Z_2)$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
สภาพการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่	
การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ.....	16
ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ตามทฤษฎีของ Greenleaf.....	33
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	38
แรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีของ Herzberg.....	56
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	59
ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู.....	60
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	70
3.1	70
3.2	71
3.3	71
3.4	72
3.5	73
3.6	74
3.7	75
4	77
4.1	77
4.2	78
4.3	79
5	109
5.1	110
5.2	114
5.3	130
บรรณานุกรม	133
ภาคผนวก	140
ภาคผนวก ก	141
ภาคผนวก ข	145
ภาคผนวก ค	155
ประวัติย่อของผู้วิจัย	158

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2..... 71
2	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน..... 79
3	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการฟัง..... 80
4	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการตระหนักรู้..... 81
5	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการสร้างมโนทัศน์..... 82
6	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล..... 83
7	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ..... 84
8	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเขี่ยวารักษา..... 85
9	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจ..... 86

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน.....	87
11 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน.....	88
12 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการสร้างกลุ่มชน.....	89
13 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครูใน กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	90
14 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครูใน กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความสำเร็จของงาน.....	91
15 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครูใน กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความยอมรับนับถือ.....	91
16 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครูใน กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	92
17 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครู ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ.....	93
18 ค่าเฉลี่ย ความเข้มแข็งเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครู ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน.....	94



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
19	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	95
20	การวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภท ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	96
21	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการทำงานของครูใน กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	97
22	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครู ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	98
23	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	100
24	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	100
25	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	101
26	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	102
27	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจใน การทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	103

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
28	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2..... 104
29	ค่า <i>Tolerance</i> และ <i>VIF</i> ของตัวแปรพยากรณ์..... 105
30	อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียน ในแต่ละองค์ประกอบ ที่ใช้พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียน สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2..... 106
31	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวม..... 107
32	ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.. 107
33	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2..... 156
34	ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามของแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียน สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2..... 157

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ.....	43

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูง ซึ่งนับวันจะมีความทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ประเทศไทยก็เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เฉพาะฉะนั้นประเทศไทยจึงได้รับอิทธิพลและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันนี้ด้วย โดยได้รับผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากสภาพปัญหา ความวุ่นวายในวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น จึงเป็นประเด็นสำคัญที่น่าสนใจว่าในสังคมไทยเรานี้จะมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ไปได้ การศึกษาจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังใจสำคัญในการพัฒนาประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาช่วยสร้าง ความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติ ให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่ และนำความรู้ความเข้าใจมาใช้แก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 321)

องค์การทางการศึกษาเป็นอีกองค์การหนึ่งที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ถูกกำหนดขึ้นบนความคิดของการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยยึดเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ยุทธศาสตร์การพัฒนาคน และสังคมให้ความสำคัญลำดับแรก คือ การพัฒนาคน ขณะเดียวกันยังเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ และทักษะความสามารถ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถนำหลักการความพอประมาณมาใช้ในชีวิตอย่างมีคุณธรรม ขยันหมั่นเพียรพร้อมเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ จนเป็นภูมิคุ้มกันมั่นคงที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, หน้า 56) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคล ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ให้เป็นคนรู้จักวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะและค่านิยมที่ดีงามเพื่อการดำเนินชีวิต

สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (วรรณ ณุศรี, 2549, หน้า 65-69)

ในปัจจุบันการปฏิรูปการศึกษาของไทยจะเห็นว่าสิ่งที่ทุกคนตื่นตัวและให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การมุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อจะไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพทางการศึกษา รวมทั้งเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล สิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา คือ คุณภาพของผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในการกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กร เข้าด้วยกัน ทุก ๆ องค์กรต่างต้องการผู้นำที่มีศักยภาพ เป็นผู้นำมืออาชีพ และมีภาวะผู้นำในตนเอง ผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องปรับ และพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารให้องค์การ มีการเปลี่ยนแปลง และทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ (สุพจน์ นามสมบัติ, 2547, หน้า 2-3) องค์กรทางการศึกษามีผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่หลักในการเป็นผู้นำองค์กร ไปสู่เป้าหมายขององค์กร การที่จะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547, หน้า 1)

ผู้บริหารตามแบบอย่างและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) (Greenleaf, 1991, p. 30) ที่ให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์มากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นความรู้สึกที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ที่เกิดความปรารถนาที่จะรับใช้บุคคลทั่วไป เป็น การแสวงหาเพื่อการพัฒนาแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความต้องการของผู้อื่น และมีความพร้อมที่จะสนับสนุนชีวิตกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดพลังในสถาบัน และยังเป็น การส่งเสริมปรับปรุงสังคมอีกด้วย (Greenleaf, 1977, p. 13) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบผู้รับใช้จะมองข้าม หรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาเล็งเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำประเภทนี้ดูเหมือนว่า

จะมีศักยภาพที่ปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมครบในสถานศึกษาที่พวกเขาให้การศึกษาอบรม ใช้ชีวิตเพื่อการรับใช้ (Livovich, 1999, p. 42)

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัติ ซึ่งจะนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา จะส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนของบุคคล การสร้างเสริมกลุ่ม การปฏิบัติอย่างแท้จริง การแบ่งปันอำนาจและหน้าที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลองค์กร และผู้ที่องค์กรให้บริการ ผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ผู้ที่ถูกเรียกให้รับใช้ก่อนที่จะนำผู้อื่น สิ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การมีหัวใจของการบริการและพร้อมที่รับใช้บุคคลในองค์กรมากกว่าการแสวงหาการเลื่อนตำแหน่งงานในฐานะผู้นำ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มี 10 ด้าน (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) ประกอบด้วย การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตน เพื่อพัฒนาคนและการสร้างกลุ่มชน

บุคลากรที่สำคัญในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ ครูซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา เนื่องจากครูเป็นผู้วางรากฐานการศึกษาแก่เยาวชนให้มีคุณภาพดี มีความรู้ รู้จักการดำเนินชีวิตของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอันผันแปรอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ลักษณะของความเป็นจริง แม้ครูจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความขยันหมั่นเพียรสักเพียงไรก็ตาม หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโรงเรียนไม่เอาใจใส่ดูแลครูให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ (บงกชธร เพิกบิด, 2550, หน้า 1) บุคคลที่ทำงานในองค์กรบางคนก็ทำงานอย่างขยันขันแข็ง ผลงานดีเด่น บางคนก็ทำงานอย่างเฉยเมย เฉื่อยชา ผลงานล่าช้า สาเหตุอยู่เบื้องหลังการทำงานของบุคคลเหล่านั้น นักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน และทั้งพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก สรุปได้ว่าเป็นผลมาจากแรงจูงใจ แรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดขึ้นได้หลายตัว ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก ตัวแปรปัจจัยภายในหรือตัวแปรส่วนบุคคล คือ แรงจูงใจอาจเป็นแรงผลักดัน อารมณ์ แรงปรารถนา ความไม่สมหวัง ความขัดแย้งในจิตใจ ฯลฯ ซึ่งกระตุ้นให้อยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและความสำเร็จผล นอกจากปัจจัยภายในก็อาจจะเป็นตัวแปรปัจจัยภายนอก หรือตัวแปรภายนอกตามสถานการณ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รางวัลตอบแทน ตำแหน่งงาน การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน สภาพความสะอาดสบายในการทำงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งสิ้น (นิตยา โคตรสีเมือง, 2546, หน้า 2) ดังนั้นองค์กรจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างสมานฉันท์นั้น จะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรนั้นเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถ

เลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง (สายัณต์ ตากมัจฉา, 2546, หน้า 1) โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎี ดังเช่น ทฤษฎีแรงจูงใจในการให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น” (Motivators) และ “การบำรุงรักษา” (Hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ Herzberg ในด้านปัจจัยจูงใจซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) ความยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน (Herzberg, 1952, pp. 132-133)

สภาพการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา ครูบางส่วนมีปัญหาในการปฏิบัติงานเมื่อหน้าต่องานด้านเอกสาร การย้ายโรงเรียน ขาดความรู้ความสามารถโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ ปัญหาเพื่อนร่วมงานและด้านครอบครัว ครูหลายท่านต้องตื่นแต่เช้าเพื่อเดินทางมาทำงานซึ่งต้องใช้เวลามากกว่าชั่วโมง เกิดความเหนื่อยล้า ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่เต็มความสามารถ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่สนใจการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนขาดองค์ความรู้ รวมทั้งผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ ส่งผลให้ผลการสอบของผู้เรียนในระดับชาติ (O-NET) ต่ำกว่าเกณฑ์ระดับชาติในบางวิชา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2557)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเพิ่มมากขึ้น และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูประสบความสำเร็จในการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
3. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภท โรงเรียน และขนาดโรงเรียน

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

5. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

6. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

2. แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาด โรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 หรือไม่

5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 หรือไม่

6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียน สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาด โรงเรียน แตกต่างกัน



2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีของ

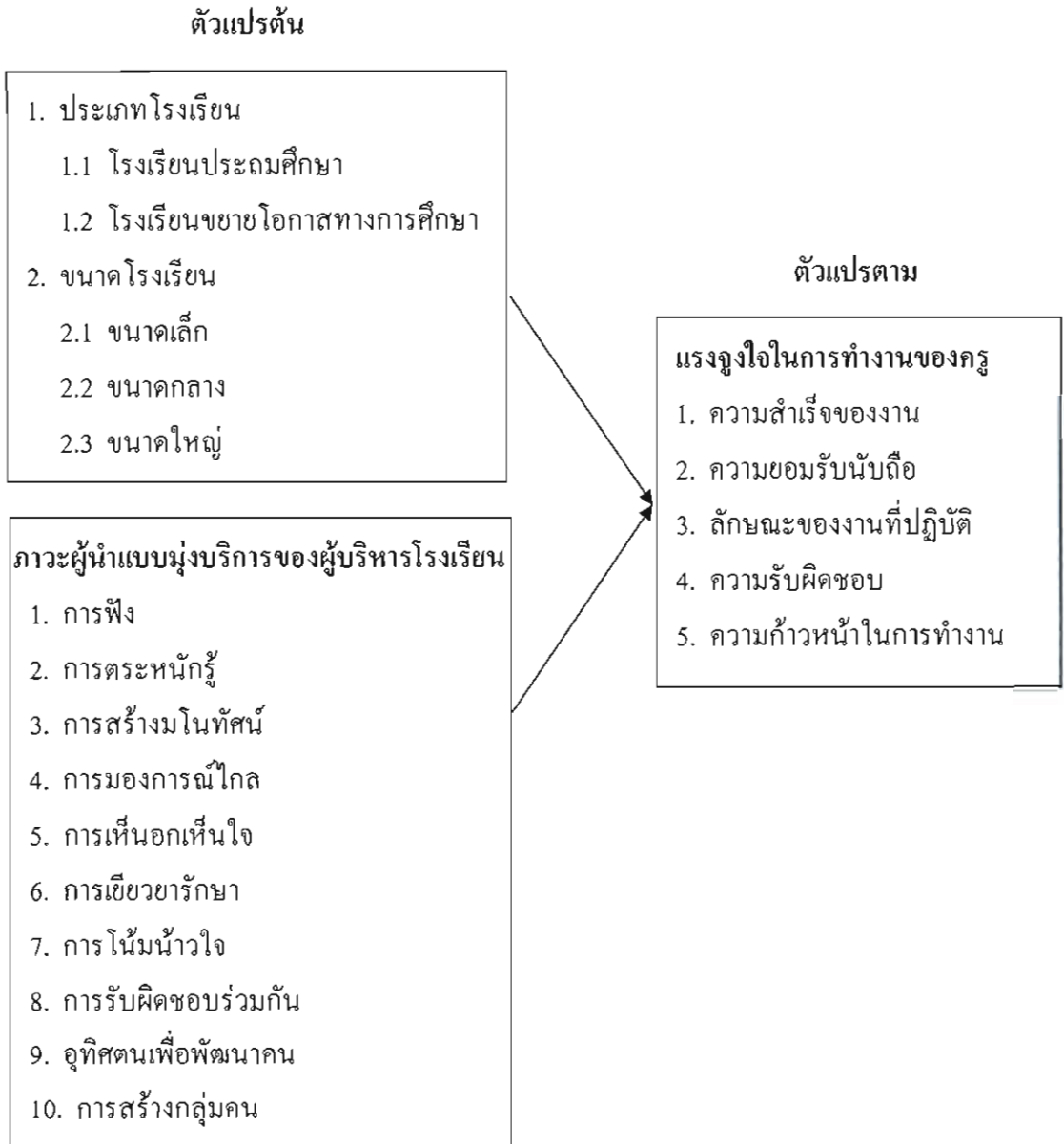
Greenleaf (2002, pp. 21-26) มี 10 ด้าน คือ

1. การฟัง
2. การตระหนักรู้
3. การสร้างมโนทัศน์
4. การมองการณ์ไกล
5. การเห็นอกเห็นใจ
6. การเชี่ยวชาญรักษา
7. การโน้มน้าวใจ
8. การรับผิดชอบร่วมกัน
9. อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน
10. การสร้างกลุ่มคน

และแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ Herzberg (1952, pp. 132-133) ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ปัจจัยจูงใจซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ความสำเร็จของงาน
2. ความยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน

โดยศึกษาและเปรียบเทียบตามประเภทของโรงเรียน และขนาดโรงเรียน จากแนวคิดดังกล่าว จึงได้สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์คือ โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ให้มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมากยิ่งขึ้น
2. เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหาร เพื่อไปเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อให้ผลการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการตามแนวคิดและทฤษฎีของ Greenleaf (2002, pp. 21-26) มี 10 ด้าน คือ 1) การฟัง 2) การตระหนักรู้ 3) การสร้างมนทัศน์ 4) การมองการณ์ไกล 5) การเห็นอกเห็นใจ 6) การเชี่ยวชาญรักษา 7) การโน้มน้าวใจ 8) การรับผิดชอบร่วมกัน 9) อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 10) การสร้างกลุ่มคน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวคิดของ Herzberg (1952, pp. 132-133) แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านความยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

#### 2. ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 103 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในปี พ.ศ. 2558 หาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 89 คน

#### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

##### 3.1 ตัวแปรต้น

- 3.1.1 ประเภทโรงเรียน ประกอบด้วย
  - 3.1.1.1 โรงเรียนประถมศึกษา
  - 3.1.1.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
- 3.1.2 ขนาดโรงเรียน ประกอบด้วย
  - 3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง
  - 3.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่
- 3.1.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ประกอบด้วย
  - 3.1.3.1 การฟัง
  - 3.1.3.2 การตระหนักรู้
  - 3.1.3.3 การสร้างมโนทัศน์
  - 3.1.3.4 การมองการณ์ไกล
  - 3.1.3.5 การเห็นอกเห็นใจ
  - 3.1.3.6 การเชี่ยวชาญรักษา
  - 3.1.3.7 การโน้มน้าวใจ
  - 3.1.3.8 การรับผิดชอบร่วมกัน
  - 3.1.3.9 อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน
  - 3.1.3.10 การสร้างกลุ่มคน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

- 3.2.1 ความสำเร็จ
- 3.2.2 ความยอมรับนับถือ
- 3.2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 3.2.4 ความรับผิดชอบ
- 3.2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การกระทำ หรือการแสดงออกที่ผู้อื่นสามารถสังเกตเห็นได้ของผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำกลุ่ม ที่สามารถโน้มน้าวจิตใจครูให้ปฏิบัติการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

ในโรงเรียน สร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจ และร่วมมือกันทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่สนใจและให้ความสำคัญ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยมีคุณลักษณะเด่นชัด 10 ประการ ดังนี้

2.1 การฟัง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะการฟัง ให้ความสำคัญกับการฟัง มีเจตคติที่ดีในการฟัง ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ ฟังอย่างมีสติ และฟังด้วยความเข้าใจ

2.2 การตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้ง มีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ให้ความสำคัญกับ ผู้ร่วมงานมากกว่าองค์การ ตรวจสอบความคิดของตน

2.3 การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความพยายามในการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาแต่ละวัน มองไปข้างหน้า ใช้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคต มีความคิดที่ชัดเจนสร้างมโนทัศน์ได้ดี และใช้สถานการณ์ปัจจุบัน สร้างวิสัยทัศน์

2.4 การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถใช้บทเรียน ที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วาดภาพในอนาคต โดยใช้ข้อมูล ใช้ความผิดพลาดในอดีตแก้ไข ปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต

2.5 การเห็นอกเห็นใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความพยายามเข้าใจและยอมรับผู้ตามว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเมตตาต่อผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน ยอมรับ ความผิดพลาดและให้โอกาส

2.6 การเยียวยา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการช่วยให้ผู้ร่วมงานสามารถ เอาชนะต่อภาวะอารมณ์ที่ทุกข์โศก เป็นพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง คือ สร้างกำลังใจให้ต่อผู้ ด้วยตนเอง คำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจคน มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน และเชื่อว่า ทุกคนพัฒนาได้

2.7 การโน้มน้าวใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถพูดชักจูงให้ ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน พยายามให้ความเชื่อมั่นต่อ ผู้ร่วมงาน มากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตาม สร้างความศรัทธา ใช้ถ้อยคำสุภาพ มีความจริงใจ

2.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการสร้างจิตสำนึกถึงการถึงการดูแลรับผิดชอบผู้ร่วมงาน มีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือ รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมแก้ปัญหา

2.9 อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการแสดงให้เห็นว่าความเป็นมนุษย์ของแต่ละคนมีค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาความคิดคน ส่งเสริมกระบวนการกลุ่ม ขอมรับในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเป็น และสามารถพัฒนาได้

2.10 การสร้างกลุ่มคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการสร้างความรู้สึกรถึงความ เป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตาม และผู้ร่วมงานเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

3. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้ครูในกลุ่มโรงเรียน สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 แต่ละคนใช้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการ ความปรารถนาหรือความอยากที่ปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของครู เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นคำตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการ ตามธรรมชาติทั้งที่เป็นความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ ในการศึกษาครั้งนี้จำแนกแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการ 5 ประการ ได้แก่

3.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จทุกขั้นตอน ถูกต้องเรียบร้อย และมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

3.2 ความยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โดยการได้รับคำชมเชย รางวัล และความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

3.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ครูปฏิบัติมีความท้าทาย ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ รวมถึงมีบุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน

3.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ครูได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา พร้อมทั้งจะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและวิริยะอุตสาหะ

3.5 การก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่ครูได้รับพิจารณาเพิ่มตำแหน่งเป็นไปตามระบบคุณธรรมและยูติธรรม โดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาคูงานเพิ่มเติม และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ รวมถึงงานที่ปฏิบัติส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

4. ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่สอนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

5. โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนเปิดการเรียนการสอนในช่วงชั้นที่ 1-2 หรือ 3 ซึ่งอยู่ภายใต้ความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 รวมทั้งสิ้น 11 โรงเรียน

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

7. ประเภทโรงเรียน หมายถึง การจัดระดับการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ

7.1 โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

7.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3

8. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การจัดขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น

8.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

8.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน

8.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ตามทฤษฎีของ Greenleaf
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของ Herzberg
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน
7. ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู
8. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ ประกอบด้วย 11 โรงเรียน ซึ่งมีสภาพการบริหารและทิศทางการจัดการศึกษาตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ดังนี้

จากการทำ SWOT analysis และการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 และแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดลพบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม/ เกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พ.ศ. 2555-2558 ไว้ดังนี้



## วิสัยทัศน์

ภายในปี 2558 กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง คุณภาพผู้เรียนเป็นเลิศระดับนานาชาติ เปิดประตูสู่อาเซียน เรียนรู้งานอาชีพ ชีดหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## ค่านิยมองค์กร

นิติธรรม ซื่อสัตย์ ประหยัด บริการ เอื้ออาทร มุ่งมั่น ประสาน เรียนรู้

## พันธกิจ

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ
2. พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
3. จัด ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพิ่ม โอกาสทางการศึกษาของประชากรวัยเรียน

## เป้าประสงค์

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อน การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานระดับสากลตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นเลิศระดับสากล
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทยและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

## กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริม ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับ โอกาสใน การพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์ โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลพบุรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดปัจจัยความสำเร็จ และกระบวนการบริหารแผน/ โครงการและงบประมาณสู่การปฏิบัติ ดังนี้

#### ปัจจัยความสำเร็จ

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

3. เชื่อมโยงความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

4. บริหารจัดการ โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และยึดหลักธรรมาภิบาล

#### กระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

1. สื่อสารทิศทางองค์กรทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จุดเน้นการพัฒนาการศึกษา และเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง

2. จัดโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน ทั้งเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง และผู้สนับสนุน พร้อมกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน และเป้าหมายตามนโยบายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. ดำเนินงาน โครงการ/ กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

5. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยติดตามความก้าวหน้าประจำปี การประเมินผลระยะครึ่งปี และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ

6. สร้างกลไกการขับเคลื่อนและตรวจสอบสาธารณะ โดยรายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำปีสู่สาธารณชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2557)

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

### แนวความคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ กลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด

ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรม หรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์ และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโต ในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้น ผู้นำที่ดี จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัด และการควบคุมสิ่งที่มีมากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (1999, pp. 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือจะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยมุ่งเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

ในปี ค.ศ. 1970 Greenleaf (1977, p. 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นมา โดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the east) พระเอกของเรื่อง คือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่มที่แสดงตน ว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจ และให้กำลังใจขณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อม เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้ขณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งขณะเดินทางมีโอกาสดำรงตำแหน่งใหญ่ของบริษัทรอบที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

Yulk (2000, p. 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง หนุนถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ค้ำค้ำกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำ และควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำแบบผู้รับใช้มากยิ่งขึ้นในสังคม

Greenleaf (1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนนิพนธ์ของผู้นำแบบผู้รับใช้ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสาน

ที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการ ตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

#### ความหมายของผู้นำแบบมุ่งบริการ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของผู้นำแบบรับใช้จากนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้มาเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้านี้

พระสมณสาสน์ขององค์สมเด็จพระสันตะปาปาเบเนดิกต์ที่ 16 กล่าวว่า การรับใช้ผู้อื่นอย่างถูกต้องนี้จะนำเราไปสู่ความสุภาพ ผู้ที่รับใช้จะต้องไม่คิดว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่นที่ตนรับใช้ ความรักที่ได้รับการหล่อเลี้ยงจากการที่ได้สัมผัสกับพระเป็นเจ้า การนำตัวเองไปมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งต่อความต้องการ และความทุกข์ของผู้อื่น กลายเป็นการแบ่งปันชีวิตตัวเองแก่พวกเขา

Greenleaf (2002, p. 27) กล่าวว่า ผู้นำต้องเริ่มต้นจากการรับใช้ผู้อื่น โดยผู้บริหารที่เป็นผู้นำแบบรับใช้นั้นจะต้องมีความรู้สึกที่อยู่ภายในของธรรมชาติในตัวบุคคล เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน เห็นคุณค่า และความสำคัญความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว แสวงหาแนวทางการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน และแบ่งปันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นชุมชนเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักคุณธรรม และการเอาใจใส่ผู้อื่น และประเด็นสำคัญ คือ ผู้นำในลักษณะนี้ ก็จะส่งเสริมคุณค่าพัฒนาการของบุคคลอื่นในองค์กร โดยในขณะที่เดียวกันก็เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต

Spears (1998, pp. 3-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้ เกิดขึ้นขณะที่สังคมต้องการรูปแบบของภาวะผู้นำที่จะให้บริการและเกิดประโยชน์มากที่สุด ในองค์กร ในเรื่องวิสัยทัศน์ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ภาวะผู้นำแบบรับใช้เป็นรูปแบบที่เน้นในเรื่องการให้บริการผู้อื่นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด Greenleaf (1977, pp. 27-28) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ในงานเขียนของกรีนลีฟ เขาได้อธิบายไว้ว่ามีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาการเป็นผู้นำแบบใหม่ที่ดีกว่า นั่นคือ การที่มีคนที่ให้การรับใช้ผู้อื่น ทั้งคนงาน ลูกจ้าง ลูกค้าและสังคม ซึ่งการเป็นผู้นำแบบใหม่เน้นความสำคัญของการบริการเป็นอันดับแรก ผู้นำแบบรับใช้ เน้นที่การเพิ่มการบริการผู้อื่น เป็นวิธีการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นชุมชนเดียวกัน และแบ่งปันและใช้การตัดสินใจร่วมกัน

Covey (1998, pp. 12-17) กล่าวว่า ถ้าคุณต้องการผู้นำแบบรับใช้ในองค์กร สิ่งที่ต้องทำคือ ให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุน ในความแตกต่างของระหว่างบุคคล สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและหลังจากนั้นก็มาโดยการสอน การเสริมแรง การจูงใจ เป็นแบบอย่างและตัวอย่างของผู้นำแบบรับใช้ในองค์กร เพื่อที่จะพัฒนาทักษะและพัฒนาจิตใจของบุคลากร

Laub (1999, p. 81) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบรับใช้เป็นวิถีชีวิตผู้ที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติงาน สามารถนำมา ซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง จะส่งเสริมคุณค่า และพัฒนาคน การสร้างเสริมชีวิตกลุ่ม และปฏิบัติคนตามหลักคุณธรรม การให้บริการเพื่อส่งผลดี บุคคลแต่ละคนในองค์กร โดยรวม

Page and Wong (2000, p. 13) การบริการผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นหัวใจและแก่นแท้ ของคุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ มีความปรารถนาที่จะบริการในความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น ให้ความสนใจในผู้ร่วมงาน และแสวงหาการพัฒนา สร้างแรงจูงใจและเสริมแรงผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด มากกว่า ภาระงานหรือความสำเร็จขององค์กรหรือผลผลิตที่ได้

Yulk (2000, p. 404 อ้างถึงใน บังอร ไชยเผือก, 2550, p. 19) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ พื้นฐานของผู้นำแบบรับใช้อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง หนุนถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตาม และช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

Lubin (2001) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้คือการสร้างความสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับ บุคลากร มากกว่าภาระงานและผลผลิตที่จะเกิด ผู้นำแบบรับใช้เชื่อมั่นในบุคลากรในการทำงาน ในองค์กร และภาวะผู้นำสมัยใหม่เน้นที่ความเข้าใจ และความเคารพผู้อื่น

Russell and Stone (2002, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้เป็นความคิดที่สามารถปรับเปลี่ยน องค์กรและสังคม เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กรด้วยหัวใจของ การบริการ

Patterson (2003, pp. 136-137) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้ มุ่งเน้นการบริการของผู้อื่น เป็นพื้นฐานขององค์กร เขาได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบรับใช้ซึ่งมีคุณลักษณะ 7 อย่างที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม คือ ความรักแท้จริง ความนบน้อม เห็นประโยชน์ส่วนรวม วิสัยทัศน์ ความเชื่อถือ การเสริมแรง และการบริการ ซึ่งเน้นถึงผู้นำที่มีใจบริการ เพื่อมุ่งไปสู่อนาคต ที่ดี

Dennis (2004, pp. 38-41) ผู้นำแบบรับใช้ทำให้องค์กรมีชีวิต ก่อให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร ต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ 5 ประการ ได้แก่ ความรัก (Love) การเสริมแรง (Empowerment) วิสัยทัศน์ (Vision) ความนบน้อม (Humility) และความเชื่อมั่น (Trust)

Hunter (2004, p. 31) กล่าวว่า ทักษะผู้นำแบบรับใช้คือการให้บริการเห็นความสำคัญ ของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้แนะแนวทาง สร้างแรงจูงใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Marzano and McNulty (2005, p. 31) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้คือการเข้าใจความต้องการของแต่ละคนในองค์กร ดูแลรักษาความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ให้บริการและสามารถพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Drury and Sharon (2005, p. 6) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการรับใช้นำมาซึ่งความสำเร็จ ถ้าทุกคนไม่มีความรู้สึกแข็งกระด้างหรือเชื่อมั่นในความสามารถตัวเองเกินไป ในความเป็นจริงเราต้องใช้สิ่งที่มีอยู่ภายในคือการบริการผู้อื่นและมากกว่านั้น ผู้นำแบบรับใช้สามารถเปลี่ยนให้ผู้ตามมีหัวใจของการบริการผู้อื่นต่อไป

Page and Wong (2006, p. 106) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้เป็นผู้นำแห่งแรงจูงใจ และมีอิทธิพลอย่างสูง เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม และเป็นพลังแห่งรับใช้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การกระทำสำคัญกว่าคำพูด และเป็นแนวทางของแบบอย่างแห่งความถ่อมตน เป็นรูปแบบที่สามารถผลักดันให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาในตนเอง และความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน รับผิดชอบต่อความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัวเห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สนับสนุนให้คนในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ มีภาวะพร้อมที่จะประสานใจและร่วมงานกับผู้อื่น เพื่อการสร้างสรรค์ชุมชนที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ด้วยความเสียสละความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

### คุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการ

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบผู้รับใช้ ในด้านคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้

#### การฟัง (Listening)

Greenleaf (2002) ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจฟัง ทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่

กระฉับกระฉ่ง พร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอะไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุม และการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ร่วมผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์กร

ในการสรุปเกี่ยวกับกรณีศึกษาของ Walker (1997) เขาได้กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้นี้ได้ดำเนินการสิ่งต่าง ๆ อย่างคงเส้นคงวา ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ และเคารพ ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ให้การดูแล ผู้ครอบครองความไว้วางใจ และมอบอุทิศตนเพื่อการเติบโตเกี่ยวกับชีวิต ส่วนตัวและหน้าที่การงานของบุคคลอื่นทั้งที่เป็นรายบุคคลและส่วนรวม

นอกจากนี้ผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถ และทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำ โดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม และความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูด รวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคล และแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

Wong (2005) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่ม และทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

Taylor (2002, p. 17) กล่าวว่า กรีนลิฟให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำ และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ที่จะเปิดเผยความสามารถที่จะฟัง และความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกความเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

Taylor-Gillians (1998, p. 12) ให้ความสำคัญต่อการฟังเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้ เป็นผู้โน้มน้าวใจหรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมโนทัศน์

Greenleaf (1997, p. 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดว่าผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือ การที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

สรุปคุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและ



เสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำ โดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม และความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูด รวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายถึงรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคล และแสวงหาความเข้าใจในภาษาภายในและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

#### ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

Greenleaf (2002) ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (Unique spirit) ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขานะ แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้ คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพ และเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง เป็นความรับผิดชอบของผู้รับใช้ที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์หรืออคติ

การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปुरुชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่มชน วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กร และเป้าหมายขององค์กร

Wheatley (1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบ และมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนั้นผู้ให้ ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับ และการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายถึงรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

Taylor (2002, p. 21) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

Wong (2005) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ หมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดง ความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

Greenleaf (1997, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจ คือ การยอมรับผู้รับใช้ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางคราว

Greenleaf (1984, p. 47) กล่าวอีกว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้ใด ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเราต้องมีความเห็นอกเห็นใจ และสามารถยอมรับความจำกัดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

Maxwell (1996, p. 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่หัว และเมื่อมีรูปภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลล์ยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ติดตามได้อย่างแท้จริง ผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและผู้ติดตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง

โดยสรุป คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของคุณ ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายถึงรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

#### การเยียวยารักษา (Healing)

Greenleaf (2002) การเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ทั้งครบของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

Thompson (2002, p. 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนแปลง และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายถึง การฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แกะไขสิ่งที่ไม่ดี การหายจากโรคร้ายตามทฤษฎีของกรีนลีฟควรรู้จักตัวเอง ในขณะที่เดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่นอย่างดีด้วย

Wong (2005) กล่าวว่า การเยียวยารักษา หมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจารณ์ญาณ เพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

Abel (2002, p. 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคลนั้นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

Spear (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ มิได้เกิดจากการควบคุมโลกภายนอก แต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้านบวกและด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เยียวยารักษา

Yalom (1995, pp. 74-79 อ้างถึงใน จิตรา คุษฎีเมธาม, 2548) กล่าวว่า การเยียวยารักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนา และเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

Greenleaf (1970, p. 27) ได้เขียนไว้ว่า มีบางอย่างแฝงอยู่ลึก ๆ ในการสนทนา/ การสื่อสารของผู้ที่กำลังเจ็บปวดและผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้ควบคุมทิศทางการสนทนาของเขา ซึ่งเข้าใจได้ การแสวงหาความสมบูรณ์ ทั้งครบของตัวตนเองเป็นสิ่งที่พวกเขาแบ่งปันกัน

สรุป คุณลักษณะของการเยียวยารักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น จากความกังวลต่าง ๆ การตระหนักรู้ (Awareness)

Greenleaf (2002) การตระหนักรู้ตัวเอง (Self-awareness) ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ Greenleaf (2002, p. 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้ามมันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้เราปลอดภัย ” การรู้ตัวและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น Greenleaf (1977, p. 28) เชื่อมั่นว่าการรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการปลอบประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลุกให้รู้สำนึกและระบวง การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจากผู้นำมันเป็นความเชื่อที่ ผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับ

ปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปริมาณมากมายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่า เป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ

มีผู้ให้ความหมายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลิฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้ เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสนใจในใจ

Wong (2005) กล่าวว่า การตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

Abel (2002, p. 11) เน้นว่าการตระหนักรู้ เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำนั้น หมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็ง และสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

Spears (1995, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำ เนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำที่มีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึงโลกรอบตัวพวกเขา การตระหนักรู้มิใช่การปลอบประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้ หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้นำที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเอง โดยมีต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

สรุปคุณลักษณะของการตระหนักรู้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างที่ กรีนลิฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสนใจในใจ สามารถตัดสินใจอย่างยุติธรรมและ สามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

### การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

Greenleaf (2002) ผู้นำแบบผู้รับใช้ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่ โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตาม ข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่า คือ เผด็จการและผู้นำแบบผู้รับใช้ก็ ทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำแบบผู้รับใช้ ก็คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อในการโน้มน้าว และประสิทธิภาพของการสร้างมดีที่เป็นเอกลักษณ์ภายในกลุ่ม

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้ อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์

Wong (2005) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง หน้าที่ของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การทำให้ บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม คุณลักษณะของ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคน ได้จึงมีความสำคัญยิ่ง การทำให้บุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

Abel (2002, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับ เป้าหมายขององค์กรมากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่า การโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ภายในกลุ่ม

Taylor and Gillham (1998, p. 226) ในขณะที่เขากำลังศึกษาอยู่ได้รับการอบรมทักษะ ผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สรุปว่า หลักการสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้นี้เหมือนกับ หลักการปฏิบัติ เพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่ม เข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นเกิดจากการ โน้มน้าวใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิก และคุณภาพของผู้นำใน การอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด”

Taylor-Gillians (n.d. อ้างถึงใน อุดม สุวรรณศรี, 2549) บันทึกไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ พยายามทำให้เกิดความเชื่อใจแทนที่จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญให้ปฏิบัติตาม องค์กรประกอบประการนี้ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างการใช้บทบาทอำนาจที่สืบทอดตามประเพณี และ วิธีการของผู้นำแบบผู้รับใช้ ประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ได้ยกย่องถึงความสำคัญของการ โน้มน้าวใจ ในบทความของท่านที่กล่าวว่าท่านไม่ใช้วิธีที่รุนแรงเพราะนั่นเป็นการทำลายไม่ใช้วิธีของผู้นำแบบผู้รับใช้

สรุปคุณลักษณะของการ โน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

Greenleaf (2002) ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream great dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กรในแบบมโนวิสัย (Conceptualizing perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามแบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากทั้งแนวคิดและแนวกว้างนั้น หมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบัน และความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่ออนาคตและสื่อสาร การผูกมัดตนเองเพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 96) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล มิใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุล การจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

Wong (2005) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง การแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำ บุคลากร และองค์กร มีแต่บุคคลที่สามารถอุทิศตนเอง ทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้น จะสามารถฝันสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ สำหรับผู้อื่นด้วยว่าบุคคล โดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความดีเพื่อตนเอง

Spear (1995, p. 5) ได้ทบทวนงานเขียนของกรีนลีย์ โดยให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นบุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุง ความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริง บุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์ และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

สรุป คุณลักษณะการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่เกิดในอนาคต มิใช่

การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

#### การมองการณ์ไกล (Foresight)

Greenleaf (2002) การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจ บทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเข้าใจ บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบาก นั้นไม่ได้ถูกใช้เป็น ไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ไร การหลีกเลี่ยงการไขว้เขว ก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้นแทน Wheatley (1994) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว้เขวนี้ ทำให้องค์กรหรือบุคคลนั้น ๆ มีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและกระบวนการ แก้ปัญหา มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกลตาม แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึง ผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่าปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

Wong (2005) การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของ ปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถ แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยาก อันเนื่องจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทาง และแรงจูงใจในการทำงาน

Abel (2002, p. 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคต และ การสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการ การตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

Livovich (1999, p. 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมาย ที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับ เหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ถึงง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกล เป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียน

ในอดีต ความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้น เราสามารถสรุปได้ว่าการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะอื่น ๆ นั้นสามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

Depress (1995, p. 115) ได้อธิบายถึงความหมายของ “การมองการณ์ไกล” จากคำอ้างอิงของ Gorge Nelson ว่า “เด็กน้อยที่กำลังสร้างปราสาททราย มีมโนภาพที่บอกให้เขารู้ว่าเขาต้องทำอะไรต่อไป ”

Greenleaf (1977, p. 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิศจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่ เรียกร้องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจน โดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาใคร่ครวญที่ฉับไว

สรุปคุณลักษณะการมองการณ์ไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

#### ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship)

Greenleaf (2002) ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบันไม่ว่าจะเป็นเหล่าซีอีโอ พนักงาน ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ทุกคนต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่น ตามความเห็นของ Greenleaf (1997) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับบริการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมาก คือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่น ก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ ในวงการธุรกิจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรับผิดชอบร่วมกันตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้



Thompson (2005, p. 96) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

Wong (2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำ แบบผู้รับใช้ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

Taylor (2002, p. 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

Abel (2002, p. 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่า การให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

Block (1996, p. 5) ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบร่วมกันว่าเป็นหลักการ และการปฏิบัติ ซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

Block (1996, p. 5) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมว่าการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกกร้องให้เรารับใช้ และรับผิดชอบต่อองค์กรไม่ระแวงระวัง และควบคุมมากเกินไป เราเชื่อมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกิดมิติแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยน และเพื่อสืบสานจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people)

ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพ และจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโต ทั้งการเป็นบุคคลหน้าที การงานตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน

ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟัง และนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้าง อนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อม ตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุง สิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไร สามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 95) ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคน มีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนา บุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

Wong (2005) คำกริยา การอุทิศตนเพื่อรับใช้ หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องบอกตนเอง ตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

Spears (1995, p. 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคล เพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตน เพื่อการเติบโตของ บุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยืดหยุ่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไร เกิดขึ้นตามยถากรรม

สรุป คุณลักษณะการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงาน อย่างมืออาชีพ และเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

#### การสร้างกลุ่มชน (Building community)

Greenleaf (2002) ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อม ในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวที่ละขั้น เป้าหมายสูงสุด

ของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายรวมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะองค์กรที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดรางวัลและประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม Greenleaf (1977) ขอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคล และการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง Depree (1977, p. 130) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญาไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลทั้งครบต่างหาก” ผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มด้วยการทบทวนพิจารณาไตร่ตรองอีกครั้งเกี่ยวกับระบบความเชื่อของตน และตั้งใจที่จะให้คนและหลักการแห่งความถูกต้องอยู่เหนือความต้องการในระยะสั้น ๆ ขององค์กร และแม้กระทั่งความต้องการส่วนตัว นอกจากนี้ ผู้นำ คือ ผู้ที่เริ่มเดินทางและเริ่มการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย “คิด พุด และปฏิบัติราวกับว่าต้องรับผิดชอบต่อทุกคนที่อาจได้รับผลกระทบจากความคิด วาจาและการกระทำของตน”

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างกลุ่มชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ ดังนี้

Thompson (2005, p. 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชน หมายถึง การพึ่งพากันและกันคนที่ผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์ และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรของตน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Wong (2005) การสร้างกลุ่มชน หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มมีบุคลิกลักษณะ และความหวังเฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และเราต้องการกันและกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

Greenleaf (2002, p. 37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้น ที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ กรีนลิฟ ได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวทีละก้าวเพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าว องค์กรใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

Livovich (1999, p. 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่ม คือ การมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต

Taylor-Gillians (1998, p. 31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่ม ดังนี้ เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเก้าประการ ก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุป คุณลักษณะการสร้างกลุ่มชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชน หมายถึง การพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์ และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม และค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติตามกฎ กติกาขององค์กรของตน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพบุคลิกทั้งสิบประการเป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่พบได้ทั่วไปในงานเขียนของ กรีนลิว และลูกศิษย์ของเขา ผู้ร่วมงานค้นคว้าวิจัยท่านหนึ่งได้สังเกตว่ามีสิ่งหนึ่งที่ กรีนลิวต้องการ นำเสนอแต่ไม่ปรากฏให้เห็นในบทความของเขาก็คือ เขา “ต้องการให้เราคิดว่าอะไรเกิดขึ้นเมื่อ ผู้รับใช้ที่แท้จริงเขาสวมบทบาทการเป็นผู้นำ” Taylor and Gillham (1998, p. 282) อาจอธิบายให้ ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้นี้ว่าเป็นเหมือนกับกระบวนการการปฏิบัติที่ต้องพึ่งพา กันและกันนั่นเอง

### ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ตามทฤษฎีของ Greenleaf

Greenleaf (2002, pp. 21-61) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบ มุ่งบริการ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การตระหนักรู้การ โน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และ การสร้างกลุ่มชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การฟัง (Listening)

ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะในการสื่อสารและ การตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ สามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจฟัง ทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็น ความสามารถที่จะเงียบตัวเอง และฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะ ผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้ และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ในการศึกษา เกี่ยวกับองค์กร บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญ ในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุม และการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิด ใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้

ต่าง ๆ ร่วมผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์กร

สรุปการฟัง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะการฟัง ให้ความสำคัญกับการฟัง มีเจตคติที่ดีในการฟัง ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ ฟังอย่างมีสติ และฟังด้วยความเข้าใจ

ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่เหมือนใคร (Unique spirit) ผู้นำต้องมีทักษะที่ดีคือผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขานั่นเอง แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้ คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้รับใช้ที่จะต้องมองเห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์หรืออคติ

โดยสรุปการเห็นอกเห็นใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความพยายามเข้าใจ และยอมรับผู้ตามว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเอง มีทักษะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเมตตาต่อผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาส

การเยียวยาการรักษา (Healing)

การเรียนรู้ที่จะเยียวยาการรักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีพลังที่จะเยียวยาการรักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้รับใช้ คือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ทั้งครบของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

สรุปการเยียวยา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการช่วยให้ผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะต่อภาวะอารมณ์ที่ทุกข์โศก เป็นพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง คือ สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเอง คำนี้ถึงความแตกต่างของจิตใจคน มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน และเชื่อว่าทุกคนพัฒนาได้

### การตระหนักรู้ (Awareness)

การตระหนักรู้ตัวเอง (Self-awareness) ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ Greenleaf (2002, p. 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้ามมันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้เราปลอดภัย” การรู้ตัวและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น Greenleaf (1977, p. 28) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัว ไม่ได้ทำให้เกิดการปลอบประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลุกให้รู้สำนึกและรบกวน การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจากผู้นำ มันเป็นความเชื่อว่าผู้นำมีพลัง และความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปริมาณมากายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่า เป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ

สรุปการตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งมีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่าองค์กร ตรวจสอบความคิดของคน

### การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

ผู้นำแบบผู้รับใช้ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่ โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตาม ข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่า คือ เผด็จการและผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำแบบผู้รับใช้ ก็คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะทำให้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อในการโน้มน้าว และประสิทธิภาพของการสร้างมดีที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

สรุป การโน้มน้าวใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถพูดชักจูงให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน พยายามให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงาน มากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตาม สร้างความศรัทธา ใช้ถ้อยคำสุภาพ มีความจริงใจ

### การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream great dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กรในแบบมโนวิสัย (Conceptualizing perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายาม

แบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กร จากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้น หมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบัน และความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสาร การผูกมัดตนเอง เพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ

สรุปการสร้างมโนทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความพยายามในการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาแต่ละวัน มองไปข้างหน้า ใช้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคต มีความคิดที่ชัดเจนสร้างมโนทัศน์ได้ดี และใช้สถานการณ์ปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์

#### การมองการณ์ไกล (Foresight)

การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจบทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจสิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ การหลีกเลี่ยง การไขว้เขวก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้น กรีนลีฟเชื่อมั่นว่า ผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิศจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถ้าบุคคลนั้น ไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกร่องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัด และการพิจารณาไตร่ตรองที่ฉับไว

สรุปการมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถเข้าใจบทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วาดภาพในอนาคต โดยใช้ข้อมูล ใช้ความผิดพลาดในอดีตแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต

### ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship)

Greenleaf (1997) ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบันไม่ว่าจะเป็นเหล่าซีอีโอ พนักงาน ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ทุกคนต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของ Greenleaf (1997) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับบริการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมาก คือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่น ก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ

สรุปความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบผู้ร่วมงาน มีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือ รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมแก้ปัญหา

### การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people)

ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตน ไม่ว่าในด้านบุคลิก บุคลิกภาพ และจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมด เพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าทีการงาน ตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน

ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟังและนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้าง อนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้

สรุปอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการแสดงให้เห็นว่าความเป็นมนุษย์ของแต่ละคนมีค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาความคิดคน ส่งเสริมกระบวนการกลุ่ม ขอมรับในสิ่งที่ผู้งานเป็น และสามารถพัฒนาได้



### การสร้างกลุ่มชน (Building community)

ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวทีละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายรวมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์กรที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดรางวัล และประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวม Greenleaf (1977) ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง Depree (1977, p. 130) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญาไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลที่ครบต่างหาก” ผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มด้วยการทบทวนพิจารณาไตร่ตรองอีกครั้ง เกี่ยวกับระบบความเชื่อของตนและตั้งใจที่จะให้คนและหลักการแห่งความถูกต้องอยู่เหนือความต้องการในระยะสั้น ๆ ขององค์กรและแม้กระทั่งความต้องการส่วนตัว นอกจากนี้ ผู้นำ คือ ผู้ที่เริ่มเดินทางและเริ่มการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย “คิด พุด และปฏิบัติราวกับว่าต้องรับผิดชอบต่อทุกคนที่อาจได้รับผลกระทบจากความคิด วาจาและการกระทำของตน”

สรุปการสร้างกลุ่มคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการสร้างความรู้สึกรถึงความ เป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตาม และผู้ร่วมงานเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายแรงจูงใจต่าง ๆ กันไป

แสงเดือน ทวีสิน (2539, หน้า 91) ได้อธิบายว่า คำว่าแรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Movere” แปลว่า การเคลื่อนไหวซึ่งหมายถึงพลังผลักดันให้มนุษย์มีการเคลื่อนไหวเพื่อไปสู่เป้าหมายที่แต่ละคนต้องการ ถ้าขาดแรงจูงใจ มนุษย์อาจเปรียบได้กับ

หุ่นยนต์ตัวหนึ่งที่เกิดขึ้นได้ตามคำสั่ง หรือความต้องการของผู้อื่น และพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างของมนุษย์จะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากการจงใจ

สุชา จันทน์เอม (2536, หน้า 110) ได้ให้ความหมายว่า การจงใจ หมายถึง 1) สภาวะที่อิทธิพลกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ 2) เป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และ 3) เป็นพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้น โดยแรงขับของแต่ละบุคคล มีแนวทางมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้ร่างกายอาจจะบรรลุความประสงค์ และความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้

คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา (2537, หน้า 240) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ส่วนการจูงใจ (Motivation) นั้น หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ส่วนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาเร้า นั้น อาจจะเป็น เครื่องล่อใจ การให้รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง และการจูงใจนี้จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) จึงทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล ทำให้มีแรงขับ (Drives) ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อการแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลง ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น ในขณะที่บุคคลหิว ก็จะมีน้ำย่อยออกมากระตุ้นกระเพาะอาหาร ทำให้ต้องแสวงหาอาหารรับประทาน เมื่ออิ่มแล้ว ทำให้หายหิวและเกิดภาวะสมดุลในร่างกาย

McKeachie and Doyle (1970 อ้างถึงใน สุภัทธา ปิณฑะ, 2534, หน้า 168-169) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่บุคคลคาดหวัง โดยสิ่งนั้นอาจเป็นสิ่งที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความคาดหวังนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เรียกว่า การจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นพลังงานที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งพลังงานสามารถเปลี่ยนได้ เช่น บางคนเดินเร็ว บางคนเดินช้า เป็นต้น
2. เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม เช่น การที่บุคคลเดินทางกลับบ้าน อาจแวะร้านอาหาร ร้านหนังสือหรือแวะบ้านเพื่อน สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้วเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไป
3. เป็นตัวกำหนดระดับของความพยายาม เช่น บุคคลที่มีความต้องการอ่านหนังสือเล่มหนึ่ง ก็จะไปดูหนังสือจากร้านขายหนังสือ ถ้าพบว่าหนังสือเล่มที่ต้องการหมดแล้ว หากยังมี

ความต้องการนั้นอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ไปหาหนังสือเล่มนั้นจากร้านอื่น ๆ หรือยืมเพื่อนอ่าน ฯลฯ จนกว่าจะได้หนังสือเล่มนั้นมาอ่าน แต่ถ้าความต้องการมีอยู่ไม่มากนัก อาจไม่จำเป็นต้องหาหนังสือเล่มนั้นอ่านก็ได้แต่จะอ่านบางเล่มทดแทนได้

Plotnik (1996, p. 301) สรุปว่า การจูงใจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้าน ร่างกายและจิตใจ ที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กันไป ตามเวลาที่เหมาะสม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่เป็นพลังที่ทำให้บุคคลลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ และใช้พลังเหล่านั้น เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

เมื่อกล่าวโดยรวมจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจและการจูงใจหมายถึงพลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และอุดมมุ่งหมายนั้น ๆ แรงจูงใจ จึงเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่อุดมมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลัง (Energy) เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ เช่น คนที่หิวจะดิ้นรนแสวงหาด้วยพลัง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่ไม่รู้สึกริว นอกจากนี้แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย

### ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องาน และวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้ (นรา สงประสงค์, 2536, หน้า 120)

#### 1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

#### 2. การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

ไม่ทอดอหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

### 3. การจงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุด ทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

### 4. การจงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้จักรั้งเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่ง เชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

### องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน (2529, หน้า 20-21) กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ

1. ความต้องการ (Need) เป็นสภาวะของความขาดแคลนของอินทรีย์ ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการของบุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ความต้องการทางชีววิทยา หรือความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย

ที่ขาดความสมดุล จะขาดหรือเกิน ไม่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน อุณหภูมิ ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางประสาทสัมผัส

หากร่างกายขาดแคลนก็จะเกิดความต้องการที่จะคืนบรรณแสวงหา ในขณะที่หากมีเกินก็จะถูกขับออกไป นอกจากนี้ยังมีความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological need) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ ที่อาจรวมถึงความต้องการต้องการทางด้านสังคม (Social need) และความต้องการทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ฐานะทางด้านสังคม อิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับ ฯลฯ

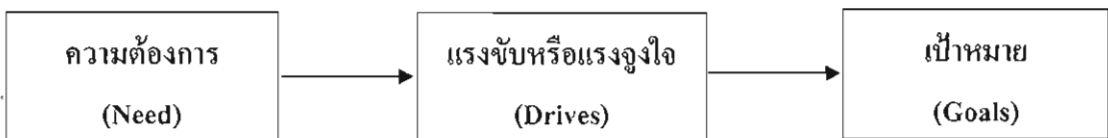
2. แรงขับ (Drives) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อกล่าวถึงแรงขับจะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล หรือสภาพเร้าที่เกิดจากความต้องการภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลายที่มาจากความต้องการทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง ๆ สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายนอกและภายใน แรงขับเป็นสภาพที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดัน ในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าแรงขับเป็นสภาพของความตึงเครียดที่เป็น เนื่องมาจากความต้องการ เป็นสภาพของความเครียดทางด้านร่างกาย และเป็นตัวผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อขจัดความเครียดให้สิ้นไป

เราสามารถจำแนกแรงขับออกเป็นชนิดต่าง ๆ ได้แก่ แรงขับขั้นปฐมภูมิ หรือแรงขับในขั้นพื้นฐาน (Primary drive) และแรงขับทุติยภูมิ (Secondary drive) โดยที่แรงขับทางด้านปฐมภูมินั้นแบ่งออกเป็นแรงขับทางด้านสรีระ (Physiological need) และแรงขับทั่วไป (General drive) โดยที่แรงขับทางด้านสรีระนั้นจะมีต้นกำเนิดมาจากความต้องการทางด้านร่างกายหรือสภาวะภายในร่างกาย ได้แก่ ความอบอุ่น ความเย็น และความเจ็บปวด ความหิว ความกระหาย การนอน แรงขับทางเพศ (Sex drive) ฯลฯ ส่วนแรงขับทั่วไปถือได้ว่าเป็นแรงขับที่ไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุของความต้องการทางร่างกายโดยตรง และก็ไม่ได้อาจเกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน แต่อาจเป็นแรงจูงใจทางจิตวิทยา หรือแรงจูงใจที่เกิดมาจากความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความอยาก رؤ้อยากเห็น ความกลัวและความวิตกกังวล อารมณ์รัก การรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเอง ฯลฯ และแรงขับทุติยภูมิ เป็นแรงขับที่เกิดมาจากการเรียนรู้ (Learned drive) หรืออาจเรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social motive) หรือเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired drive) ซึ่งได้แก่ ความผูกพันกับบุคคลอื่น

การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีฐานะและตำแหน่งในสังคม ความต้องการความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความต้องการความก้าวหน้า ความรู้สึกมั่นคง ฯลฯ

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรแรงจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้นการได้รับเป้าหมาย อันหนึ่งจะหมายถึง การทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจฟื้นฟูสู่สภาพที่มีความสมดุล และจะลดหรือจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการแสดงผลการแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

สำหรับ Luthans (1992, pp. 146-147) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ จะเกิดความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ (กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์, 2537, หน้า 153-54; สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2534, หน้า 86-87)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological need) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป
2. ความต้องการทางสังคม (Social need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ
3. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological need) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น

นอกจากนี้ กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ (2537, หน้า 153-154) และแสงเดือน ทวีสิน (2539, หน้า 90-92) ได้อธิบายว่าประกอบด้วย

1. องค์ประกอบทางด้านชีวภาพ (Biological factors) จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ และอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านร่างกายตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

2. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive factors) โดยที่ความคิดจะทำให้มนุษย์กำหนดการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความคิดทำให้เกิดเป็นความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของนักคิด นักวิทยาศาสตร์ที่ล้วนมาจากแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานเพื่อสร้างคุณูปการอันใหญ่หลวงให้กับผู้อื่นและสังคม

3. องค์ประกอบในด้านการเรียนรู้ (Learning factors) โดยทั่วไปแล้วมนุษย์จะมีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราเสมอ และการเรียนรู้ของบุคคลต่างก็เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจที่จะมีอำนาจ แรงจูงใจที่จะประสบผลสำเร็จ แรงจูงใจที่จะเป็นคนซื่อสัตย์และกล้าหาญ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งสิ้น และเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

### ประเภทของแรงจูงใจ

ได้มีการจำแนกประเภทของแรงจูงใจแตกต่างกันไป โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการแบ่ง ดังนี้ เช่น การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motives) หรืออาจเรียกว่าแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival motives)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางด้านสังคม (Social need) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น การต้องการความรัก การยอมรับความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าว และการรุกราน ต้องการตำแหน่ง และสถานะทางสังคม ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The ego-integrative motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกอดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตใจหรือในระดับจิตไร้สำนึก (เดิมสัคคี กทวิณิข, 2546, หน้า 24)

การแบ่งประเภทของแรงจูงใจ ตามลักษณะกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือ ความมุ่งหวังของการกระทำ ซึ่งแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ (จิราภา เต็งไตรรัตน์, 2543, หน้า 35)

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motives) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่ภายในตนเองของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีความเพียรพยายาม ในการกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ชอบทำในสิ่งที่ยาก ๆ ชอบการแข่งขัน ต้องการเอาชนะสูง มักจะไม่ค่อยยอมผู้อื่น มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังในสิ่งต่าง ๆ ไว้สูง มีความเพียรพยายาม มานะอดทน บากบั่น และต่อสู้เอาชนะความล้มเหลวต่าง ๆ และพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motives) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่นเป็นหลัก เช่น ทำเพื่อความรัก การยอมรับมิตรภาพ การให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ทะนุถนอมและความรู้สึกเป็นสุข เมื่อได้เข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม การเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะชอบทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและผู้ร่วมงาน การไม่ทอดทิ้งและการเอาเปรียบผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวา และแสดงพฤติกรรมทุกอย่างที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการสร้างมิตรภาพและไม่ตรีจิตกับผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motives) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มักจะมีพลังใจ ถ้าตนเองสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม พยายามควบคุมสิ่งที่มีอำนาจเหนือตน การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นอีกด้วย ในบางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมภายนอกที่ขี้มเข้มแจ่มใส แต่เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใต้อำนาจของตน และจากการศึกษาพบว่า ความต้องการอำนาจนั้น มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงที่มีความต้องการเหนือผู้อื่น มักจะชอบการถกเถียง ได้แย้งกับผู้อื่นไม่ค่อยคิดถึงความรู้สึกผู้อื่น พอใจที่จะทำงานเป็นผู้นำ ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม หรือมีผู้นำหลายคนและมักจะไม่พอใจอย่างยิ่งหากรู้สึกว่าคุณเองถูกผู้อื่นแนะนำ ได้มีการอธิบายว่าความต้องการที่จะมี



อำนาจเหนือผู้อื่นนี้จะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ต่ำต้อยของบุคคล ความรู้สึกไม่ทัดเทียมกับผู้อื่น รู้สึกว่าตนเองขาดแคลนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ซึ่งความรู้สึกขาดแคลนเหล่านี้จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นปมด้อยของตน (Inferiority feeling) และเมื่อบุคคลที่มีความรู้สึกขาดแคลนมากเท่าไรก็จะยิ่งมีการแสดงออกในการแสวงหาอำนาจมากขึ้นเท่านั้น เช่น การโอ้อวด การสร้างปมเด่นในรูปแบบต่าง ๆ การยกตนข่มท่าน การแสดงการป้องกันตนเองไม่ให้ใคร โจมตี มองโลกในแง่ร้าย ชอบแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง รู้สึกไม่ไว้วางใจผู้อื่น และชอบขวางผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อการกลบเกลื่อนความรู้สึกของการขาดแคลนดังกล่าว ในขณะที่ผู้ที่ต้องการการมีอำนาจต่ำมักจะมีเห็นแก่ตัวน้อย ไม่ชอบข่มขู่ผู้อื่น

การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะการเกิดสามารถแบ่งชนิดของแรงจูงใจออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง ที่มีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ทำเพราะอยากจะทำ ยินดีที่จะทำ และเป้าหมาย คือ การได้ทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง อยากทำด้วยตนเอง โดยไม่มีใครมาบังคับ ไม่มีใครเอาอะไรมาหลอกต่อ แรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นแรงผลักดันที่เกิดมาจากจิตใจ มีความสนใจ มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ๆ มีความอยากรู้อยากเห็น มีความตั้งใจ ความพึงพอใจ การมองเห็นคุณค่า ความอยากทำ ความรู้สึกสนุก การตั้งเป้าหมาย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างถาวร

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ โดยหวังผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกบุคคล มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการนั้น ไม่ได้ทำด้วยความพึงพอใจแต่จะทำได้เพราะเป้าหมายซึ่งอาจเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) ในรูปแบบของการให้รางวัล คำชมเชย วัตถุสิ่งของ เงิน รางวัล โบนัส เงินเดือน ความสุข ความสำเร็จ ฯลฯ (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2530, หน้า 128-138)

### แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

ใคร่นำเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ (อำนาจ แสงสว่าง, 2536, หน้า 76-87, พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2532, หน้า 65-71)

**ทฤษฎีสัมัยเดิม (Traditional theory)** โดย Taylor (2002) ที่ได้ชื่อว่า เป็นบิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The father of scientific management) เนื่องจากเขาเป็นบุคคลแรกที่

ได้เสนอหลักการจูงใจของบุคคล โดยได้อธิบายว่าแรงจูงใจของบุคคลจะขึ้นอยู่กับระบบของการให้ผลตอบแทนในขณะนั้น แต่ไม่ใช่ระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง เช่น คนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้ว จะทำให้คนงานที่มีผลผลิตสูง ลดการผลิตของตนลงทันที ดังนั้น ระบบการให้ผลตอบแทน จะขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานแต่ละบุคคล และทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าเงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งสัมพันธ์โดยตรงกับผลของการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าถ้ามีผลตอบแทนสูงอย่างเพียงพอ แล้วคนงานจะผลิตมากขึ้น นอกจากนี้เทเลอร์ได้อธิบายว่าปัญหาของความขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นปัญหาของฝ่ายบริหาร ไม่ใช่ปัญหาของคนงาน โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะแสวงหาคนที่จะมาทำงานให้เหมาะกับงานในลักษณะต่าง ๆ และการใช้วิธีการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า คนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะทำงาน โดยไม่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลตอบแทน หรือระบบการจ่ายผลตอบแทน ต่อหน่วยของผลผลิต และการจูงใจพนักงานด้วยระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วย จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หลังจากที่ได้อ่านแนวทางของทฤษฎีดังกล่าวไปแล้ว ได้มีการตั้งข้อสังเกตและมองเห็นจุดอ่อนของแนวคิดนี้ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่กล่าวว่า คนงานเป็นคนเกียจคร้าน จึงต้องมีการบริหารงาน โดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด และเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแท้จริงแล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้การทำงานด้วยปัจจัยต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเพียงอย่างเดียว เช่น บางคนทำงานเพื่อความสำเร็จ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความอยากก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง และต้องการพัฒนาตนเอง

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

Maslow (1954) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่า บุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรก ๆ ที่มาสโลว์ทำการศึกษา เขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับตน ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ในยุคต่อมามาสโลว์ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 3 ลำดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความ ต้องการ ดังต่อไปนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physical needs) คือ ความต้องการตอบสนอง ความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการจับถ้ำ ความต้องการ มีกิจกรรมทางร่างกาย และความต้องการการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) คือ ความต้องการการคุ้มครอง ปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and love needs) คือ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ขั้นนี้จัดเป็น ความต้องการทางสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) คือ ความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึกที่ดี ของคนอื่นต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Need to know and understand) คือ ความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการ ด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐาน ใ้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของคนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้าง ความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับประสบการณ์สูงสุด คือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอน ตามแนวคิดของมาสโลว์นั้นบุคคลจะกระทำการ เพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับ ตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น ตราบไคที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือตนต้องเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้ พนักงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการ ขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรนเพื่อใฝ่หาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ ความต้องการทางกาย ได้รับการตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายหิว เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

### ทฤษฎี ERG (ERG theory: Existence relatedness growth theory)

Alderfer (1972) พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัยความปลอดภัยทางร่างกาย
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาท การทำงานกับตัวพนักงานเอง รวมทั้งครอบครัวและเพื่อน
3. การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้าซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทายอิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor theory)

Herzberg (1959) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอ คือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าการให้ค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น” (Motivators) และ “การบำรุงรักษา” (Hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

#### 1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่ว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้น มีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำมี

ความน่าสนใจ นำทำ ความรับผิดชอบ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบ ต่อตนเองและต่องานของเขา โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพ ที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาส เรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

## 2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานของเขา การบำรุงรักษา ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

- 2.1 นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่ามีฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับ พนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และนโยบายการบริหารงานบุคคล
- 2.2 การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่ามีผู้บริหารงานตั้งใจสอน และแจกจ่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- 2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา
- 2.4 ภาวะการณ์ทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน
- 2.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม
- 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อน ร่วมงาน
- 2.7 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- 2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.9 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่ง หน้าที่ดี
- 2.10 ความมั่นคง คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงาน มีความมั่นคง

## ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (McGragor's theory X and theory Y)

ผู้นำในทฤษฎีนี้ได้แก่ McGragor (1960) โดยได้อธิบายว่าแนวทางในการบังคับบัญชา ของผู้บริหารแต่ละคน จะขึ้นอยู่กับความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาว่าเป็น อย่างไร โดยเขาจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามทัศนะ และความคิดเห็นของเขามีต่อผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชานั้น ๆ ซึ่งความต้องการและแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ในแนวคิดตามทฤษฎี X นั้น เชื่อว่าบุคคลโดยเฉลี่ยแล้ว มักจะไม่ชอบทำงาน และ จะหลบเลี่ยงการทำงาน มีความเกียจคร้าน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่มีความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ และเนื่องจากความไม่ชอบในการทำงาน ทำให้ต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการชี้แนะ หรือการข่มขู่ว่าจะลงโทษ ดังนั้น ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้ จะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และความเชื่อที่ว่าบุคคล เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต ซึ่งจะต้องมีการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร และคนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และการควบคุมด้วยการลงโทษ อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้จะสามารถ นำไปใช้ได้ผลดีในลักษณะของสังคมที่มีระดับการครองชีพของประชาชนค่อนข้างต่ำ และมีภาวะ ของการขาดแคลนงาน

ส่วนแนวคิดของทฤษฎี Y นั้น เชื่อว่าบุคคลโดยทั่วไปชอบทำงานเหมือนกับการเล่นและ การพักผ่อน ไม่ใช่เป็นคนเกียจคร้าน และสามารถไว้วางใจไม่ได้ แต่จะมีความสามารถในระดับสูง เกี่ยวกับจินตนาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ตลอดจนมีความฉลาด ต่อการแก้ปัญหา สามารถที่จะพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดจนมีความรับผิดชอบ ถ้าเขาได้รับการ จูงใจอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารจะมีหน้าที่ช่วยให้บุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองใน แง่ของการทำงาน ซึ่งจะทำให้ได้โดยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เหมาะสม ไม่ทำ การควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควบคุม ตนเองมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคคลทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของเขาควบคู่ไปกับ ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารับรองด้านความมี ชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต ตลอดจนตอบสนองความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายในของ บุคคล หรือใช้แรงจูงใจภายใน ซึ่งทฤษฎีนี้ จะเหมาะกับคนที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตยที่มีระดับ การศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูง และมีโอกาสที่จะหางานทำได้มาก

ต่อมาได้มีการอธิบายทฤษฎี Z ของ Ouchi's (1991) ที่มีองค์ประกอบสำคัญที่สืบต่อ เนื่องมาจากทฤษฎี X และบางส่วนมาจากทฤษฎี Y หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการประสมประสาน มาจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีกำหนดแนวทางในการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากร ในหน่วยงาน ดังนี้

1. มีการจ้างงานเป็นระยะเวลานาน โดยมีหลักประกันอย่างมั่นคงสำหรับบุคลากรทุกคน
2. สร้างความร่วมมือกันในด้านารตัดสินใจ
3. สร้างความสัมพันธ์กันระหว่างการวัดผลกับการเลื่อนตำแหน่ง

4. สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดจิตสำนึกของการมีส่วนร่วม มีความใกล้ชิด ความผูกพัน และความร่วมมือในหน่วยงาน หรือการสร้างบรรยากาศของครอบครัวให้เกิดขึ้น

5. เอื้ออำนวยและส่งเสริมให้บุคลากรในการมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน

6. สร้างความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน

7. ลดขั้นตอนในการบริหารงาน ที่ซับซ้อน ให้มีความสะดวกรวดเร็ว และคล่องตัว ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์นั้น ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

โดยยึดหลักความเข้าใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์ และบริหารงาน โดยการตอบสนอง ความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคคล ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

โดยเริ่มจากความต้องการขั้นแรก ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกหน่วยงาน ต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานเหล่านี้ โดยการกำหนดเงินเดือนอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้จ่ายในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ซึ่งได้แก่ ปัจจัยสี่ทั้งหลาย และสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ก็ควรจัดให้มีเวลาในการพักผ่อน ในระหว่างวันทำงานให้พอเพียง จัดให้มีโปรแกรมการออกกำลังกายและการบริหารร่างกาย ในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

ในขั้นของความ ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย ผู้บริหารควรจัดและเอื้ออำนวย ให้สถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมมีความปลอดภัย ตลอดจนการให้พนักงานได้รับความรู้สึกของ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เช่น การประกันชีวิต การมีสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

ในขั้นของความ ต้องการความรักและความรู้สึกการเป็นเจ้าของนั้น ผู้บริหารควรจัด โอกาส และเอื้ออำนวยให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านของ การได้รับความรักและความรู้สึกเป็นส่วนร่วม ตลอดจนความต้องการทางด้านสังคม เช่น กิจกรรม การแข่งขันกีฬา การจัดงานสังสรรค์ต่าง ๆ การสร้างกลุ่มสนใจ และกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความรู้สึกผูกพัน ความรัก ความปรารถนาดี ตลอดจนสัมพันธ์ภาพ อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

ในขั้นของความ ต้องการความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง ผู้บริหารควรจัดโอกาส และ เอื้ออำนวยให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านความรู้สึกของการมี คุณค่าในตัวเองของพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคคลรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานนั้น ๆ การจัดโครงการสร้างสรรค์สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน เป็นต้น

ในขั้นของความ ต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองของ บุคคลนั้น สามารถทำได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน โดยใช้ความสามารถของ ตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อที่เขาจะได้สร้างผลงานที่มีประโยชน์ และคุณค่า และตอบสนองความต้องการ ในการพัฒนาตนเองของเขาอย่างเต็มที่

## แนวความคิดทฤษฎีสันับสนุนความทุ่มเทในการทำงาน

### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

Adams (1965) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่าบุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือ พฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาค จะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบ การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้

ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สุขภาพ สติปัญญา ความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และสภาพ การยอมรับ จากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ ว่าไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเอง เพื่อให้รู้สึกว่าการเกิด ความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขาเห็นว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น

เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนัก และทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงาน และมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขาซึ่งรับรู้ว่ามี ความเสมอภาค เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่า ผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับ ผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจ ในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิด ความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

1. ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably rewarded) พนักงานรับรู้ตัวป้อนและผลตอบแทน มีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามี ตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น



2. ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรู้สึกว่าตนได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนาน ๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

3. ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตามพบว่า พนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้นและอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ขอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

เป็นทฤษฎีของ Vroom (1964) ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Valence}$$

แรงจูงใจ = ความคาดหวัง x คุณค่าของผลลัพธ์

มีความหมายว่าระดับแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล
2. พฤติกรรมใด ๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล
3. บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย
4. บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมใดข้อมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น
5. แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าของผลลัพธ์

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเอง หรือโอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูง ข้อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้น ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำหรือจะไม่พยายามทำงานนั้น

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำ หรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้ว ได้รับผลตอบแทน

เข่า่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น ตะวันเชื่อตัวเองว่าเขาสามารถเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้นเขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วย และจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ชาติ ซึ่งเป็นพนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับชาติว่าควรเอาใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากชาติมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้าชาติไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจชาติได้

ทฤษฎีความคาดหวังจะใช้ได้ผลดีกับผู้ที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเขาเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถของเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้จูงใจพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะพวกนี้เชื่อดีในเรื่องดวง โชคความสา ความบังเอิญ และสิ่งภายนอกอื่น ๆ ไม่เชื่อในความสามารถ และความพยายามของตัวเองว่าจะทำให้พบความสำเร็จได้

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า การบริหารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น ถือว่าเป็นศิลปะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และเมื่อไหร่ก็ตามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มอกเต็มใจในการทำงานเพื่องานเป็นอันดับแรก ก็จะต้องถือว่าเป็นความสำเร็จของผู้บริหารอย่างที่สุด และสิ่งที่จะตอบสนองผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นก็จะตามมาอย่างแน่นอน เป็นการการทำงานเพื่องานอย่างยั่งยืน ดังพระบรมราโชวาทของพระบรมราชชนกที่ได้ตรัสว่า “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง ลาก ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกแก่ท่านเอง..” และเมื่อนั้น การทำงานของพวกเราทุกคนก็จะเป็นการทำงานที่ดีว่า “งานเป็นวิถีทางอันมีค่าสำหรับการแสวงหาความสุขอย่างลึกซึ้งในการมีชีวิต”

## แรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีของ Herzberg

Herzberg (1959) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอ คือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่า การให้ค่าแรงต่ำ ทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้ของเฮร์ซเบิร์ก เชื่อว่าคนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดี มีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงาน และเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮร์ซเบิร์กกล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจนี้กระตุ้นให้อยากทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ความต้องการทำงานสำเร็จเกิดความต้องการความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรประสบความสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่องานผลการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนมีความสามารถเพิ่มขึ้น

ในการบริหารงานผู้บริหารควรบริหารงานให้สอดคล้องกับทฤษฎีด้านความสำเร็จ ในงานนี้มีประเด็นพิจารณา 2 ประการ คือ

ประการแรก การที่จะทำให้อุบัติการเกิดความสำเร็จในงานผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

ประการที่สอง เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องติดตาม ช่วยเหลือ จนกระทั่งบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จ

2. ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จแล้ว สิ่งหนึ่งที่บุคลากรต้องการ คือ การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

ในการบริหารงานเมื่อบุคลากรทำงานสำเร็จ ผู้บริหารต้องเสริมแรงทันที โดยการชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนทราบ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าพอใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่แบบใหม่ๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความชัดเจนของโครงสร้างงานและกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย หากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ในการบริหารงาน ผู้บริหารงานต้องตรวจสอบงานในองค์การในด้านความชัดเจนของโครงสร้างของงานแต่ละฝ่าย ระเบียบปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงาน หากทุกอย่างถูกต้องชัดเจน มีมาตรฐาน ก็เท่ากับว่าสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรส่วนหนึ่ง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของบุคลากร การที่ผู้บริหารให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความรับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ มีอำนาจในการตัดสินใจไม่จำเป็นต้องตรวจหรือควบคุมมากเกินไป

ในการบริหาร ผู้บริหารต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจตามไปด้วย สิ่งหนึ่งที่ควรตระหนัก คือ การมอบหมายงานแสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร แสดงถึงความไว้วางใจ การที่ผู้บริหารดำเนินดังกล่าวมาแล้วทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

5. ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างงาน มอบหมายงานให้กับบุคลากร หากเป็นไปได้ควรคัดสรรงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากรจริง ๆ ถ้างานที่ทำแล้วไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การย่อมไม่มีประโยชน์ต่อบุคลากรด้วย

ปัจจัยคำจูน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน คือ การจัดการและการบริหารองค์การ
2. เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยแต่ไม่ได้หมายถึง การยอมรับนับถือ

4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ
6. สถานภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน
7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน
8. ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์การ
9. สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

สิ่งที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้าน การจูงใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน มีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่ง ในการสนองความต้องการของคน ไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของคนในการทำงานเท่านั้น

ผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก คือ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้ 5 ประการ (นิพนธ์ ศศิธร, 2523, หน้า 148-150) ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตนเอง มีความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น
2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะ ที่เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ
3. การยกศักดิ์ศรีและสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จ และความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด
4. การปรับปรุงระบบติดต่อ ให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นผู้คิดเอง
5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุกคนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจมีสิทธิเท่าเทียมกัน

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับหน่วยงานหรือองค์การเพราะผู้นำเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจให้ผู้อื่นร่วมภารกิจ และทำในสิ่งประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย (อัญชลี แจ่มเจริญ, 2527, หน้า 99) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นคุณแจดอกสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตำแหน่งสำคัญ ๆ นับเป็นตัวแปรที่สำคัญซึ่งการบริหารองค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด (เอกวิทย์ ณ ถลาง, 2532, หน้า 85) ดังที่ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 13 อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2558, หน้า 70) ให้ข้อสังเกตว่า ปัจจุบันมักมีการเรียกร้องหาหัวหน้าหรือผู้นำที่ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะหน่วยงานต่าง ๆ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติที่ซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม แต่มีปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ประการหนึ่ง คือ ทำอย่างไรจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจซึ่ง ศิริวรรณ ศิริอารยา (2530, หน้า 73-75) ได้กล่าวไว้ว่าปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุสำคัญมาจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีนิสัย และพฤติกรรมการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนเคยชินกับการสั่งการ บางคนชอบประนีประนอม บ้างก็ชอบปรึกษาหารือหรือชอบโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ และเมื่อมีพฤติกรรมแบบใดแล้วก็มักจะยึดมั่นอยู่กับแบบที่ปฏิบัติตามมาั่นตลอดไป โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานก็คือ การได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความร่วมมือนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์อันดีที่ผู้บริหารได้พยายามก่อให้เกิดขึ้น และคงจะไม่มีใครปฏิเสธว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้จัดการกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง อันจะเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นผู้มีโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในการบริหารงานได้มากกว่าผู้ที่จัดการที่ไม่มีความสามารถเช่นนั้น ผู้จัดการจะไม่ได้รับความสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมายถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ ดังนั้นผู้จัดการจำเป็นต้องคอยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (สุเมธ เดียววิเศษ, 2527, หน้า 152-155) ส่วน ส.สมบัติ มีสุนทร (2530, หน้า 97) ได้เสนอแนะไว้งานวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ว่าผู้บริหารควรมีแบบผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของครูอาจารย์ โดยใช้แบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม และทำนอง รังสีปัญญา (2531, หน้า 71) ได้พิจารณาพฤติกรรมผู้นำในสองด้าน คือ ด้านให้ความสำเร็จกับคน และด้านให้ความสำคัญ

กับผลผลิต และเสนอแนะว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน จึงจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงงานนั้นบรรลุเป้าหมาย และผู้ปฏิบัติกรมีความพึงพอใจ (ศิริวรรณ ศิริอารยา, 2530, หน้า 76) ได้เสนอว่าผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจได้ ควรจะมีการยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับองค์ประกอบสามประการ ประการแรก พลังหรือความสามารถของผู้นำ ประการที่สอง พลังหรือความสามารถของผู้ร่วมงาน และประการที่สาม สภาวะแวดล้อมในองค์กร หรือสถานการณ์ในขณะนั้น ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงานและวิเคราะห์สถานการณ์ พร้อมกันนั้นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคต สามารถวางแผนและสามารถคาดคะเนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของเสนห์ จูย์โต (2531, หน้า 26-27) ที่เสนอไว้ว่าผู้นำจะต้องเข้าใจพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ รวมทั้งเข้าใจโครงสร้าง หน้าที่ และวิทยาการสมัยใหม่ด้วย ทัศนะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ดีควรเน้นความสำคัญของคน และความสำคัญของงานควบคู่กันไป สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา พิกุลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา หรือบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ และความพึงพอใจในการทำงานก็มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ถ้าผู้บริหารต้องการให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่มีคุณภาพ

### ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู

องค์การทางการศึกษามีผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่หลักในการเป็นผู้นำองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร การที่จะทำให้การศึกษารุดรุดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดี (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547, หน้า 1) หลักสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารที่ดี คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นเพียงใด

ข่มขืนอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวกระตุ้น ปลุกเร้าให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ คุณแจสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ แรงจูงใจ การให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกรักใคร่ต่อตนเอง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 106) ผู้นำจะต้อง เข้าใจพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ รวมทั้งเข้าใจโครงสร้าง หน้าที่ และ วิทยาการสมัยใหม่ด้วย ทักษะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ดีควรเน้นความสำคัญของคนและ ความสำคัญของงานควบคู่กันไป (เสนห์ จุ้ยโต, 2531, หน้า 26-27) ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครู ผู้ปฏิบัติงานในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มแรงจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจ ให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเอง และ ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้ 1) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคคล ในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม 2) ส่งเสริมและสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี 3) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานใน โรงเรียน 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน 5) ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไป ด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตราย ในการทำงาน 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้บุคคลในโรงเรียน เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน 7) ทำให้เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นใน โรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน 8) แรงจูงใจก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน (สมยศ นาวิกาน, 2531, หน้า 75) สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารส่งผลต่อขวัญของครู ในสถานศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพูนสุข สุขประยูร (2549) ทำการศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูที่จะ เป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารได้นำลักษณะของภาวะผู้นำมาใช้ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงาน การบริหาร โรงเรียน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ขนาดโรงเรียน ขนาด โรงเรียนที่แตกต่างกัน ข้อมมีภารกิจและความซับซ้อนของงาน ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชมพูนุช สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน ประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลาง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดใหญ่ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กฤติยา พิภูลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วิไล ปริดาพรพันธ์ (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในอำเภอพนัสนิคม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในอำเภอ พนัสนิคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความต้องการการเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ Prize (n.d. อ้างถึงใน กาญจนนา ชูช่วง, 2543, หน้า 40-49) กล่าวว่า ขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ และผู้ตาม หากจัดการศึกษาไม่เป็นระเบียบและขาดหลักเกณฑ์แล้ว องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีภารกิจ และบุคคลเป็นจำนวนมากอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขนาด โรงเรียน พบว่า ขนาดโรงเรียนมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มอำเภอชัยบาดาล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรด้านขนาด โรงเรียนมาใช้ในการศึกษา ครั้งนี้

ประเภทโรงเรียน ประเภทของโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของครูเนื่องจาก โรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษามีลักษณะทางกายภาพ ภารกิจ ขอบข่ายงาน และความรับผิดชอบแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กันนอร์ กุลบุตรดี (2553) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน ในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน ในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกฤติยา พิกุลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของข้าราชการครู จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทโรงเรียน สรุปว่า ประเภทโรงเรียน มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำการวิจัย ดังนั้น ประเภทโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรหนึ่งของผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พูนสุข สุขประยูร (2549) ทำการศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานใน เขตอำเภอเมืองชลบุรี โดยรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองชลบุรี ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี ผลการศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง การบริหารต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับของ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บังอร ไชยเฟือก (2550, หน้า 93) การศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียน และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ระดับช่วงชั้นของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานหน้าการสอนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ปีการศึกษา 2549 จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยคุณลักษณะของผู้นำแบบรับใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และบรรยากาศโรงเรียน มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการเปรียบเทียบบรรยายคู่โดยการทดสอบค่าเซฟเฟ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวจิตใจ การมองการณ์ไกลการฟัง การเชี่ยวชาญรักษา การอุทิศตัวเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ การตระหนักรู้ และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม บรรยากาศในห้องเรียน และบรรยากาศนอกห้องเรียน

กันยา เทพกัน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชมพูนุช สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษารัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เรียกตามค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

กฤติยา พิภูลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

วัลภา พวงปัญญา (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านฐานะความมั่นคงในงาน ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับยอมรับนับถือ และด้านนโยบายการบริหารและการนิเทศ ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายการบริหารและนิเทศ และด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชนแตกต่างกัน ส่วนด้านฐานะความมั่นคงในงาน ไม่แตกต่างกัน แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครู ประกอบด้วย การแนะนำให้บุคคลรู้จักคิด รู้จักตนเอง โดยกระตุ้นให้รู้จักตั้งเป้าหมายในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน พัฒนาตนเอง เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การสร้างขวัญและกำลังใจยกย่องชมเชยทั้งก่อนทำงาน ขณะทำงาน และเมื่อปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างกระบวนการทำงานแบบทีมงาน มีการนิเทศและติดตามผลเป็นระยะเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

วิไล ปริดาพรพันธ์ (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในอำเภอพนัสนิคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในอำเภอพนัสนิคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความต้องการสัมพันธ์ภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนก

ตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความต้องการดำรงชีวิตแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความต้องการการเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Thompson (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The public superintendent and servant leadership การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารแบบผู้รับใช้ วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพนอกจากจะประกอบด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิด แต่มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมิสซิสซิปปี และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษา พบว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน อุทิศตนเพื่องานพัฒนานุเคราะห์ การสร้างกลุ่มชน) เขาพบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ ว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบผู้รับใช้

Sharon (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

Lambert (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant leadership qualities of principals, organizational climates, and student achievement: A correlational study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน

และผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

Denise (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Those who would lead must first serve: The praxis of servant leadership by public school principles ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการ และของนักเรียน แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีจุดเน้นที่การเสถียรของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิค กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีฐานการแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีฟ โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พร้อมกับการพิจารณาชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการบรรยาย ผู้วิจัยได้บรรยายบทต่าง ๆ ดังนี้ บทที่ 1 กล่าวถึงที่มาของโครงการและอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บทที่ 2 กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ทบทวนวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในปีแรกของผู้บริหารที่มีจุดเน้นที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการสร้างกลุ่มชน บทที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามแนวคิดของโรเบิร์ต กรีนลีฟ ส่วนบทที่ 6 เป็นการสรุปการศึกษาด้วยการวินิจฉัยข้อได้รตรงถึงธรรมชาติของปัญหาของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวิสัยทัศน์ในการศึกษา

Abel (2000) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยการระบุคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้และสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเดลไฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้งเพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย 1) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายกลุ่ม คือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้รับใช้ได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากข้อมูลในการอภิปราย การทำรายการประเมินตนเองถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล 4 แห่งในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มิได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้แต่

คณะผู้บริหาร ได้ลงความเห็นอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่านไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ในเวลาเดียวกันด้วย

Lambert (1969, p. 2454-A) ศึกษาครูใหญ่ จำนวน 21 คน คณะครู 512 คน พบว่า พฤติกรรมผู้นำกับขวัญในการทำงานของคณะครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับสูงมาก แต่สภาวะทางสังคม เชื้อชาติ เพศ ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและขวัญของครู

Galloway (1972, p. 1941-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของบริหารยังมีอัตราสูง ขวัญของครูยิ่งสูงขึ้นไปด้วย พฤติกรรมผู้นำมีตมุงสัมพันธ์ ส่งผลต่อขวัญของครูมากที่สุด พฤติกรรมมีตมุงงานไม่ส่งผลต่อขวัญของครูเลย

Picard (1986, p. 1143-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสกา พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจในด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงมีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

Ogomaka (1986 อ้างถึงใน อัมภา ปิยามณ, 2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของแรงจูงใจของครูโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคง ความปลอดภัย และการขึ้นเงินเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

Jang (1987) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากขึ้นเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูนั้น เป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างดี ลักษณะของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแรงจูงใจ ความพึงพอใจของผู้ตามในลักษณะต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เกิดขึ้นอีกด้วย และกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์และส่งผลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษากับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 11 โรงเรียน จำนวนครู 103 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในปี 2557 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 89 คน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ขนาด ประเภท	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1. ประถมศึกษา	25	39	-	64	22	32	-	54
2. ขยายโอกาส	-	16	23	39	-	13	22	35
รวม	25	55	23	103	22	45	22	89

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประเภทโรงเรียน และขนาดโรงเรียน โดยใช้คำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มสุรชนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีทั้งหมด 64 ข้อ มี 10 ด้าน คือ

1. การฟัง จำนวน 8 ข้อ (1-8)
2. การตระหนักรู้ จำนวน 7 ข้อ (9-15)
3. การสร้างมโนทัศน์ จำนวน 6 ข้อ (16-21)
4. การมองการไกล จำนวน 5 ข้อ (22-26)
5. การเห็นอกเห็นใจ จำนวน 6 ข้อ (27-32)
6. การเชี่ยวชาญรักษา จำนวน 7 ข้อ (33-39)
7. การโน้มน้าวใจ จำนวน 6 ข้อ (40-45)
8. การรับผิดชอบร่วมกัน จำนวน 6 ข้อ (46-51)
9. อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน จำนวน 7 ข้อ (52-58)
10. การสร้างกลุ่มคน จำนวน 6 ข้อ (59-64)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มสุรชนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีทั้งหมด 23 ข้อ มี 5 ด้าน คือ

1. ด้านความสำเร็จ จำนวน 4 ข้อ (1-4)
2. ด้านความยอมรับนับถือ จำนวน 5 ข้อ (5-9)
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ (10-13)
4. ด้านความรับผิดชอบ จำนวน 5 ข้อ (14-18)
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ (19-23)

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน
2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู

3. นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างแบบสอบถามเป็น 2 ตอน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอประธานที่ปรึกษางานนิพนธ์ พิจารณาและเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความชัดเจนของภาษาในข้อคำถาม และครอบคลุมเนื้อหา เพื่อพิจารณาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุง ตามข้อเสนอนี้แล้วนำเสนอประธานที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ แยกออกเป็นการหาความเที่ยงตรง (Validity) การทดสอบหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษา ตรวจสอบเพื่อความถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องตามเนื้อหา ภาษาและโครงสร้าง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจแบบสอบถาม มีดังนี้

- |  |  |
|--|--|
| 1.1 ดร.สมุทรา ชำนาญ                        | หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                 |
| 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นารี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.3 นางสาวอุทมพร แจ่มเมือง                 | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขาบายกะตา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2                  |

นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

2. การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถาม 30 ฉบับ มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างรายชื่อ กับคะแนนรวม (Item-total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .28 - .80 และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .50 - .79

2.2 จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ เท่ากับ .98 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู เท่ากับ .94 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ เสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมการทำงานงานนิพนธ์ตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย และนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากครูปฏิบัติการสอนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบสอบถาม จำนวน 89 ฉบับ จัดส่งไปยังครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากครูด้วยตนเอง ตามเวลาที่กำหนด

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้รับคืนมาเป็นฉบับสมบูรณ์ จำนวน 89 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความเรียบร้อย ความสมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนกำหนดได้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยเรียงคะแนนจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยเรียงคะแนนจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ

- 5 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

4.51 - 5.00 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Cohen, 1990, p. 238) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยเทียบกับเกณฑ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 144)

.81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

.61 - .80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

.41 - .60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

.21 - .40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

.00 - .20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการทดสอบสมมติฐานการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนและขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนและขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนสถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (*t-test*) และขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ (One-way ANOVA) ทดสอบรายคู่ โดยโดยวิธี *LSD*

4. การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 สถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) โดยรวมและรายด้าน

5. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

6. การสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาจากค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) มีค่าที่น้อยกว่า 10 มีสูตร ดังนี้

$$Tolerance = 1 - R^2$$

$$VIF = 1 / (1 - R^2)$$

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$t$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงที
$F$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ
$MS$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$SS$	แทน	ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$df$	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
$r$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$R$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R_2$	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
$a$	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$b$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนน

#### มาตรฐาน

$S.E._b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E._{sr}$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
$X$	แทน	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 10 ด้าน
$X_1$	แทน	ด้านการฟัง
$X_2$	แทน	ด้านการตระหนักรู้



$X_3$	แทน	ด้านการสร้างมโนทัศน์
$X_4$	แทน	ด้านการมองการไกล
$X_5$	แทน	ด้านการเห็นอกเห็นใจ
$X_6$	แทน	ด้านการเชี่ยวชาญรักษา
$X_7$	แทน	ด้านการโน้มน้าวใจ
$X_8$	แทน	ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน
$X_9$	แทน	ด้านอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน
$X_{10}$	แทน	ด้านการสร้างกลุ่มคน
$Y$	แทน	แรงจูงใจในการทำงานของครูทั้ง 5 ด้าน
$Y_1$	แทน	ด้านความสำเร็จ
$Y_2$	แทน	ด้านความยอมรับนับถือ
$Y_3$	แทน	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
$Y_4$	แทน	ด้านความรับผิดชอบ
$Y_5$	แทน	ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาดของโรงเรียนขนาด วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาดของโรงเรียนขนาด

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ตอนที่ 6 สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การฟัง	4.05	.70	มาก	6
2. การตระหนักรู้	4.08	.61	มาก	2
3. การสร้างมโนทัศน์	4.11	.68	มาก	1
4. การมองการณ์ไกล	4.04	.70	มาก	8
5. การเห็นอกเห็นใจ	4.02	.74	มาก	9
6. การเชี่ยวชาญรักษา	3.94	.78	มาก	10
7. การโน้มน้าวใจ	4.08	.70	มาก	3
8. การรับผิดชอบร่วมกัน	4.05	.71	มาก	7
9. อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	4.07	.66	มาก	5
10. การสร้างกลุ่มคน	4.07	.63	มาก	4
รวม	4.05	.63	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระ-นารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการฟัง

ด้านการฟัง	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความตั้งใจในการฟังครูทุกคน	4.16	.84	มาก	2
2. ผู้บริหารมีความจริงใจในการฟังและฟังด้วยความสุภาพ	4.10	.74	มาก	3
3. ผู้บริหารมีความอดทนในการฟังและฟังอย่างมีสติ	3.96	.74	มาก	6
4. ผู้บริหารเปิดใจยอมรับฟังปัญหาและฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.02	.92	มาก	5
5. ผู้บริหารมีเจตนาที่ดีในการฟังและยินดีฟังทุกข้อมูลจนจบ	4.19	.82	มาก	1
6. ผู้บริหารมีวิจรณญาณในการฟังและฟังด้วยใจเป็นกลาง ไม่ได้แข็ง	3.96	.85	มาก	7
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด	4.09	.76	มาก	4
8. ผู้บริหารฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ	3.94	.88	มาก	8
รวม	4.05	.70	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระ-นารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีเจตนาที่ดีในการฟังและยินดีฟังทุกข้อมูลจนจบ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความตั้งใจในการฟังครูทุกคน ผู้บริหารมีความจริงใจในการฟังและฟังด้วยความสุภาพ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการตระหนักรู้

ด้านการตระหนักรู้	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา	4.17	.71	มาก	2
2. ผู้บริหารสามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงาน ก่อนหลังได้และชี้แจงให้เห็นความสำเร็จขององค์การ อย่างยั่งยืน	4.04	.75	มาก	5
3. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานและ ผู้เกี่ยวข้อง	4.04	.69	มาก	4
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์การ และกล่าวคำขอโทษในกรณีที่ผิดพลาด	3.99	.80	มาก	7
5. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ โดยการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง	4.20	.69	มาก	1
6. ผู้บริหารสามารถรับรู้บริบทของสังคมอย่างมีสติและ ตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน	4.02	.69	มาก	6
7. ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน	4.08	.73	มาก	3
รวม	4.08	.61	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการตระหนักรู้  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ผู้บริหารสามารถปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ โดยการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็น  
จริง ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเข้าใจ เข้าถึงพัฒนา ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสร้างมโนทัศน์

ด้านการสร้างมโนทัศน์	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ใช้อุดมคติเป็นบทเรียนในอนาคต และนำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสอนต่อและพัฒนา	4.24	.75	มาก	1
2. ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันและวางแผน ระยะยาวอย่างเป็นระบบ	4.18	.75	มาก	2
3. ผู้บริหารร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความคิด พัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ	4.11	.68	มาก	3
4. ผู้บริหารอธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติและประชา สัมพันธ์อย่างทั่วถึง	4.04	.80	มาก	5
5. ผู้บริหารสนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และมีความคิด ที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้	4.01	.75	มาก	6
6. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศความเป็นญาติพี่น้องในการทำงาน	4.07	.88	มาก	4
รวม	4.11	.68	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม  
โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการสร้าง  
มโนทัศน์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ใช้อุดมคติเป็นบทเรียนในอนาคตและนำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสอนต่อและ  
พัฒนา ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารร่วม  
กำหนดเป้าหมายในการทำงาน และมีความคิดพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล

ด้านการมองการณ์ไกล	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารวาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูลและใช้ ความคิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต	4.06	.76	มาก	2
2. ผู้บริหารมองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาและวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	4.06	.82	มาก	3
3. ผู้บริหารสร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน โดยใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร	3.97	.78	มาก	5
4. ผู้บริหารสร้างข้อมูลสารสนเทศและพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.08	.80	มาก	1
5. ผู้บริหารแบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน โดยเข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบัน ส่งผลถึงอนาคต	4.04	.78	มาก	4
รวม	4.04	.70	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมองการณ์ไกล  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ผู้บริหารสร้างข้อมูลสารสนเทศ และพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร  
วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูล และใช้ความคิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต  
ผู้บริหารมองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา และวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ

ด้านการเห็นอกเห็นใจ	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง	4.15	.79	มาก	1
2. ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน	4.13	.77	มาก	2
3. ผู้บริหารมีความเมตตาต่อผู้อื่นและยอมรับความผิดพลาด และให้โอกาส	4.08	.83	มาก	3
4. ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและเข้าใจ ปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา	3.96	.78	มาก	4
5. ผู้บริหารยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าเขา มีคุณค่าและพัฒนาได้และปกป้องผู้ร่วมงานในกรณี ปฏิบัติงานผิดพลาด	3.93	.90	มาก	6
6. ผู้บริหารไม่เน้นการใช้อำนาจและการสั่ง มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ	3.93	.86	มาก	5
รวม	4.02	.74	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์  
ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารมีความเมตตาต่อผู้อื่นและยอมรับความผิดพลาดและ  
ให้โอกาส

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเยียวยา รักษา

ด้านการเยียวยา รักษา	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเองและปลอบใจ ด้วยวาจา	3.87	.93	มาก	6
2. ผู้บริหารช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา และฝึกให้ ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น	3.97	.87	มาก	4
3. ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจและ โอบอ้อมอารีย์ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี	3.96	.89	มาก	3
4. ผู้บริหารช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนของผู้ร่วมงาน เป็นที่ ปรึกษาที่ดี และมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจ ในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.98	.88	มาก	5
5. ผู้บริหารสร้างสันติกับตัวเอง ขจัดความเครียด ความกดดัน จากนโยบายระดับสูง	4.01	.82	มาก	1
6. ผู้บริหารศึกษาประวัติและสาเหตุที่มาของพฤติกรรม เพื่อแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล	3.83	.87	มาก	7
7. ผู้บริหารมีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคนและแก้ไข ปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน	3.99	.82	มาก	2
รวม	3.94	.78	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเยียวยา รักษา  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ผู้บริหารสร้างสันติกับตัวเอง ขจัดความเครียด ความกดดันจากนโยบายระดับสูง ผู้บริหารมีจิตอาสา  
เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคนและแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน  
ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจและ โอบอ้อมอารีย์มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี



ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจ

ด้านการโน้มน้าวใจ	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการสร้างความศรัทธาและใช้เวลาศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงาน	4.03	.82	มาก	3
2. ผู้บริหารอธิบายให้เห็นข้อดีข้อด้อยและใช้ถ้อยคำสุภาพให้เกียรติ	4.07	.84	มาก	2
3. ผู้บริหารมีจิตวิทยาในการพูดและโน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ	4.01	.86	มาก	5
4. ผู้บริหารใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจและสร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ	4.01	.80	มาก	4
5. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม	4.25	.82	มาก	1
6. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก	3.09	.73	มาก	6
รวม	4.08	.70	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการโน้มน้าวใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม ผู้บริหารอธิบายให้เห็นข้อดีข้อด้อย และใช้ถ้อยคำสุภาพให้เกียรติ ผู้บริหารมีการสร้างความศรัทธา และใช้เวลาศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน

ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีจิตบริการช่วยเหลือผู้อื่นและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี	4.02	.84	มาก	5
2. ผู้บริหารรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทุกข์ ร่วมสุข	4.09	.85	มาก	2
3. ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ	4.09	.75	มาก	1
4. ผู้บริหารสร้างความประทับใจแก่เพื่อนร่วมงาน โดยยึดหลัก ความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน	4.03	.82	มาก	4
5. ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกัน เป็นเพื่อนร่วมทาง ร่วมแก้ปัญหา	4.06	.76	มาก	3
6. ผู้บริหารสร้างความเป็นหุ้นส่วน พัฒนาทีมงาน โดยใช้ การบริหารคุณภาพ	3.99	.76	มาก	6
รวม	4.05	.71	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการรับผิดชอบ  
ร่วมกัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ  
ผู้บริหารรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงาน  
ร่วมกันเป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ	4.07	.75	มาก	6
2. ผู้บริหารพัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และให้กำลังใจช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม	4.15	.81	มาก	1
3. ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและ ทั่วถึงและยอมรับในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเป็นและสามารถ พัฒนาได้	4.08	.77	มาก	4
4. ผู้บริหารจัดปัญหาและข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี	3.96	.72	มาก	7
5. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ ทำเพื่อส่วนรวม	4.09	.79	มาก	3
6. ผู้บริหารพัฒนาความคิดและทำจริงตามที่พูด	4.11	.79	มาก	2
7. ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการกลุ่มและสนับสนุน งบประมาณ	4.07	.74	มาก	5
รวม	4.07	.66	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม  
โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการอุทิศตน  
เพื่อพัฒนาคน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ผู้บริหารพัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและให้กำลังใจช่วยเหลือ กล่าวคำ  
ชื่นชม ผู้บริหารพัฒนาความคิดและทำจริงตามที่พูด ผู้บริหารมีจิตสาธารณะทำเพื่อส่วนรวม

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการสร้างกลุ่มชน

ด้านการสร้างกลุ่มชน	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและ สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร	4.07	.67	มาก	4
2. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนทนากันเกิดฉันทามติ	4.09	.68	มาก	3
3. ผู้บริหารศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา	4.11	.68	มาก	1
4. ผู้บริหารกำหนดภารกิจชัดเจนโดยให้ความสำคัญกับ ความต้องการของชุมชน	4.04	.78	มาก	5
5. ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน	3.99	.79	มาก	6
6. ผู้บริหารพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความเป็น เจ้าของในองค์กร	4.11	.73	มาก	2
รวม	4.07	.63	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการสร้างกลุ่มชน  
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ผู้บริหารศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้บริหาร  
พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และสร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนทนากันเกิดฉันทามติ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการทำงานของครู	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.18	.54	มาก	2
2. ด้านความยอมรับนับถือ	3.94	.59	มาก	5
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.01	.55	มาก	4
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.19	.49	มาก	1
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	4.09	.54	มาก	3
รวม	4.09	.43	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี  
เขต 2 ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน	4.21	.55	มาก	2
2. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย	4.16	.60	มาก	3
3. ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านทำ	4.33	.69	มาก	1
4. ท่านทำงานที่ได้รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.10	.69	มาก	4
รวม	4.18	.54	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและ  
รายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมี  
ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านทำ ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน  
ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี  
เขต 2 ด้านความยอมรับนับถือ

ด้านความยอมรับนับถือ	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน	4.00	.71	มาก	1
2. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน	4.00	.75	มาก	2
3. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการทำงาน	3.84	.77	มาก	5
4. ท่านได้รับรางวัลจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ	3.90	.78	มาก	4
5. ท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานพิเศษอยู่เสมอ	3.97	.59	มาก	3
รวม	3.94	.59	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงงูใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านความยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานพิเศษอยู่เสมอ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. งานที่ท่านทำอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.06	.61	มาก	2
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความพยายามเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน	3.91	.67	มาก	4
3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.09	.65	มาก	1
4. ลักษณะงานที่ทำให้เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่	3.99	.68	มาก	3
รวม	4.01	.55	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงงูใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย งานที่ท่านทำอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะงานที่ทำให้เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจใน การทำงาน	3.88	.56	มาก	5
2. ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา	4.13	.63	มาก	4
3. ท่านมีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.19	.58	มาก	3
4. ท่านทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.35	.74	มาก	2
5. ท่านทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ	4.38	.73	มาก	1
รวม	4.19	.49	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อ  
อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านทำงาน  
ด้วยความวิริยะอุตสาหะ ท่านทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ท่านมีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น  
อยู่เสมอ



ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	n = 89			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้รับพิจารณาเพิ่มตำแหน่งเป็นไปตามระบบคุณธรรม และยุติธรรม	3.98	.78	มาก	5
2. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป	4.10	.64	มาก	4
3. ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	4.12	.65	มาก	2
4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ ความสามารถและผลงาน	4.11	.59	มาก	3
5. งานที่ท่านทำส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.16	.74	มาก	1
รวม	4.09	.54	มาก	

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภท  
โรงเรียนและขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงใจในการทำงานของครู  
โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แรงงใจในการทำงานของครู	ประเภทของโรงเรียน							
	ประถมศึกษา (n = 54)				ขยายโอกาส (n = 35)			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จ	4.15	.59	มาก	1	4.27	.47	มาก	3
2. ด้านความยอมรับนับถือ	3.89	.58	มาก	5	4.02	.61	มาก	5
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.93	.59	มาก	4	4.14	.44	มาก	4
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.06	.51	มาก	2	4.38	.39	มาก	1
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	3.94	.50	มาก	3	4.33	.52	มาก	2
รวม	3.99	.44	มาก		4.23	.39	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวม  
และรายด้านอยู่ในระดับมาก

แรงงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ  
และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

แรงงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ที่สอนในโรงเรียนขยายโอกาส โดยรวมและรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ  
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสำเร็จ ตามลำดับ

1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระ  
นารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน  
ปรากฏผล ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการทำงานของครู	ประเภทของโรงเรียน				<i>t</i>	<i>p</i>
	ประถมศึกษา ( <i>n</i> = 54)		ขยายโอกาส ( <i>n</i> = 35)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.18	.54	4.27	.47	-1.32	.191
2. ด้านความยอมรับนับถือ	3.94	.59	4.02	.61	-1.06	.298
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.01	.55	4.14	.44	-1.53	.132
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.19	.49	4.33	.52	-3.37*	.003
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	4.09	.54	4.23	.39	-2.99*	.001
รวม	4.09	.43	4.23	.39	-2.53*	.011

\**p* < .05

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความสำเร็จ ด้านความยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังตารางที่ 21 และ 22

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจแบบมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงูใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุรนารีวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน											
	ขนาดเล็ก (n = 22)			ขนาดกลาง (n = 45)			ขนาดใหญ่ (n = 22)			อันดับ		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ			
1. ด้านความสำเร็จ	4.02	.62	มาก	1	4.24	.53	มาก	1	4.28	.65	มาก	3
2. ด้านความยอมรับนับถือ	3.83	.56	มาก	4	3.88	.61	มาก	5	4.17	.54	มาก	4
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.81	.61	มาก	5	3.98	.55	มาก	4	4.28	.39	มาก	2
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.96	.53	มาก	2	4.20	.47	มาก	2	4.38	.41	มาก	1
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	3.95	.47	มาก	3	4.00	.57	มาก	3	4.09	.54	มาก	5
รวม	3.91	.43	มาก		4.06	.44	มาก		4.31	.33	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ของโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความสำเร็จ ตามลำดับ

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการทำงานของครู	แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	p
1. ด้านความสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.94	.47	1.60	.207
	ภายในกลุ่ม	86	25.09	.29		
	รวม	88	26.02			
2. ด้านความยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.61	.81	2.38	.098
	ภายในกลุ่ม	86	29.05	.34		
	รวม	88	30.66			
3. ด้านลักษณะงานที่ทำ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.61	1.30	4.75*	.011
	ภายในกลุ่ม	86	23.63	.28		
	รวม	88	26.24			

ตารางที่ 22 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงานของครู	แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	p
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.90	.97	4.37*	.016
	ภายในกลุ่ม	86	19.08	.22		
	รวม	88	21.02			
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.46	1.73	6.65*	.002
	ภายในกลุ่ม	86	22.39	.26		
	รวม	88	25.85			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.84	.92	5.36*	.006
	ภายในกลุ่ม	86	14.77	.17		
	รวม	88	16.61			

จากตารางที่ 22 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสำเร็จของงานและด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD ปรากฏ ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก 3.91	ขนาดกลาง 4.06	ขนาดใหญ่ 4.31
ขนาดเล็ก	3.91	-	0.15 ( $p = .414$ )	0.40* ( $p = .008$ )
ขนาดกลาง	4.06		-	-
ขนาดใหญ่	4.31		0.25 ( $p = .064$ )	

\* $p < .05$

จากตารางที่ 23 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของ โรงเรียนต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ โรงเรียนขนาดใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงาน  
ของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีแรงจูงใจในการทำงานของครูมากกว่า  
โรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 24 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก 3.91	ขนาดกลาง 4.06	ขนาดใหญ่ 4.31
ขนาดเล็ก	3.81	-	0.17 ( $p = .459$ )	0.47* ( $p = .013$ )
ขนาดกลาง	3.98		-	-
ขนาดใหญ่	4.28		0.3 ( $p = .086$ )	

\* $p < .05$

จากตารางที่ 24 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ โรงเรียนขนาดใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีแรงจูงใจในการทำงานของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 25 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง
		3.96	4.20	4.38
ขนาดเล็ก	3.96	-	0.24* ( $p = .016$ )	0.42 ( $p = .162$ )
ขนาดใหญ่	4.20		-	0.18 ( $p = .337$ )
ขนาดกลาง	4.38			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ โรงเรียนขนาดใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีแรงจูงใจในการทำงานของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 26 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ระหว่างคะแนนเฉลี่ยแรงงูใจในการทำงานของครู  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง
		3.95	4.00	4.09
ขนาดเล็ก	3.95	-	0.05* ( $p = .008$ )	0.14 ( $p = .919$ )
ขนาดใหญ่	4.00		-	0.09* ( $p = .006$ )
ขนาดกลาง	4.09			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า แรงงูใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนก  
ตามขนาดของโรงเรียน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ โรงเรียนขนาด  
ใหญ่มีแรงงูใจในการทำงานของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางมีแรงงูใจ  
ในการทำงานของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีแรงงูใจในการทำงาน  
ของครูมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร  
โรงเรียนกับแรงงูใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปรากฏผล ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุรชนารายณ์ ตั้งกวด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษวิทยาเขต 2 โดยรวมและรายด้าน

	แรงจูงใจในการทำงานของครู															
	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน					Y <sub>2</sub>					Y <sub>3</sub>					
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
1. ด้านการพึง (X <sub>1</sub> )	.46**	.000	.56**	.000	.38**	.000	.48**	.000	.38**	.000	.48**	.000	.38**	.000	.57**	.000
2. ด้านการตระหนักรู้ (X <sub>2</sub> )	.45**	.000	.43**	.000	.38**	.000	.50**	.000	.38**	.000	.50**	.000	.38**	.000	.59**	.000
3. ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X <sub>3</sub> )	.48**	.000	.55**	.000	.44**	.000	.53**	.000	.44**	.000	.53**	.000	.44**	.000	.64**	.000
4. ด้านการมองการณ์ไกล (X <sub>4</sub> )	.40**	.000	.57**	.000	.50**	.000	.44**	.000	.44**	.000	.52**	.000	.44**	.000	.64**	.000
5. ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X <sub>5</sub> )	.39**	.000	.57**	.000	.44**	.000	.45**	.000	.44**	.000	.52**	.000	.45**	.000	.60**	.000
6. ด้านการเชี่ยวชาญวิชา (X <sub>6</sub> )	.38**	.000	.61**	.000	.44**	.000	.44**	.000	.44**	.000	.60**	.000	.44**	.000	.63**	.000
7. ด้านการโน้มน้าวใจ (X <sub>7</sub> )	.48**	.000	.55**	.000	.40**	.000	.56**	.000	.40**	.000	.54**	.000	.40**	.000	.64**	.000
8. ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X <sub>8</sub> )	.38**	.000	.53**	.000	.36**	.000	.40**	.000	.36**	.000	.50**	.000	.36**	.000	.55**	.000
9. ด้านอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (X <sub>9</sub> )	.44**	.000	.53**	.000	.37**	.000	.48**	.000	.37**	.000	.57**	.000	.37**	.000	.60**	.000
10. ด้านการสร้างกลุ่มคน (X <sub>10</sub> )	.36**	.000	.43**	.000	.45**	.000	.50**	.000	.45**	.000	.58**	.000	.45**	.000	.58**	.000
รวม (X)	.47**	.000	.59**	.000	.46**	.000	.52**	.000	.46**	.000	.60**	.000	.46**	.000	.68**	.000

\*p < .01

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการโน้มน้าวใจ และด้านการเชี่ยวชาญรักษา อยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างกลุ่มคน ด้านการฟัง และด้านการรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .55 ถึง .64 และค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ โดยรวมอยู่ในระดับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งอยู่ในระดับมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตารางที่ 28 ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ปัจจัย (X)	R	R <sup>2</sup>
ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ (X)		
ด้านการฟัง (X <sub>1</sub> )	.567*	.321
ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X <sub>2</sub> )	.644*	.415
ด้านการเชี่ยวชาญรักษา (X <sub>3</sub> )	.631*	.398
ด้านการโน้มน้าวใจ (X <sub>4</sub> )	.639*	.409
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X <sub>5</sub> )	.552*	.304
รวม (X)	.667*	.444

จากตารางที่ 28 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนด้านการฟัง ( $X_7$ ) ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_8$ ) ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ( $X_9$ ) ด้านการโน้มน้าวใจ ( $X_{10}$ ) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ( $X_{11}$ ) และโดยรวม ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกันส่งผลได้ร้อยละ 44.4

ตารางที่ 29 ค่า *Tolerance* และ *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์

ด้านที่	ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	ด้านการฟัง	.356	2.806
2	ด้านตระหนักรู้	.150	6.652
3	ด้านการสร้างมโนทัศน์	.112	8.916
4	ด้านการมองการณ์ไกล	.125	7.986
5	ด้านการเห็นอกเห็นใจ	.090	11.168
6	ด้านการเชี่ยวชาญรักษา	.145	6.905
7	ด้านการโน้มน้าวใจ	.129	7.736
8	ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	.128	7.831
9	ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	.137	7.287
10	ด้านการสร้างกลุ่มคน	.163	6.152

จากตารางที่ 29 พบว่า จากทั้ง 10 ตัวแปร มีตัวแปรทั้งหมด 9 ตัว สามารถใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยได้ เพราะที่เกิดความสัมพันธ์ จึงมีค่าความคงทนของการยอมรับ (*Tolerance*) ไม่น้อยกว่า .10 และมีค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (*VIF*) น้อยกว่า 10 ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านตระหนักรู้ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มคน

ตอนที่ 6 สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 30 อำนาจการพยากรณ์ตามลำดับที่ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละองค์ประกอบที่ใช้พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ตัวพยากรณ์	$R$	$R^2$	เปอร์เซ็นต์การพยากรณ์
$X_3$	0.644	0.415	41.50
$X_3, X_6$	0.672	0.451	45.10

จากตารางที่ 30 แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ได้แก่ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_3$ ) และด้านการเชี่ยวชาญรักษา ( $X_6$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 2 องค์ประกอบ เท่ากับ .672 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ 45.10 เปอร์เซ็นต์

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเชี่ยวชาญรักษา จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ ( $b, \beta$ ) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ จากนั้นจึงทำการทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวเกณฑ์และตัวพยากรณ์ โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนหรือ  $F$ -test ดังปรากฏในตารางที่ 31 และ 32

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
สมการถดถอย	10	9.024	.902	9.281*	.000
ความคลาดเคลื่อน	78	7.584	.097		

\* $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า ค่า *F* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวเกณฑ์ คือ แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และตัวพยากรณ์ คือ คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเชี่ยวชาญ รักษา สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้

ตารางที่ 32 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>P</i>
$X_3$	.247	.086	.386	2.884*	.005
$X_3, X_6$	.179	.075	.321	2.393*	.019
ค่าคงที่ ( <i>a</i> )	2.364	.213		11.092*	.000

$R = 0.672^*$ ,  $R^2 = 0.451$ ,  $S.E._{est} = 0.326$ ,  $F = 61.593^*$

\* $p < .05$

จากตารางที่ 32 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ (*R*) ทั้ง 2 องค์ประกอบกับตัวเกณฑ์ มีค่าเท่ากับ .672 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ ( $S.E._{est}$ ) เท่ากับ 0.326 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในการสร้างสมการพยากรณ์ ( $\beta$ ) คือ คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเชี่ยวชาญรักษา และค่าคงที่ (*a*) มีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ} \quad \hat{Y} = 2.364 + .247 (X_3) + .179 (X_6)$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z} = .386 (Z_3) + .321 (Z_6)$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประเภท โรงเรียน และขนาด โรงเรียน เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียน จำแนกตามประเภท โรงเรียน และขนาด โรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียน จำแนกตามประเภท โรงเรียน และขนาด โรงเรียน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มจากประชากร โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยใช้ตารางคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 89 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มี 3 ส่วน คือ ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ และระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู ใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่า โดยผู้วิจัยได้ปรับจากเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Greenleaf (2002, pp. 21-26) คือ 1) การฟัง 2) การตระหนักรู้ 3) การสร้างมโนทัศน์ 4) การมองการณ์ไกล 5) การเห็นอกเห็นใจ 6) การเชี่ยวชาญรักษา 7) การโน้มน้าวใจ 8) การรับผิดชอบร่วมกัน 9) อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 10) การสร้างกลุ่มคน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ Herzberg (1952, pp. 132-133) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ปัจจัยจูงใจซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 แจกและเก็บแบบสอบถามของครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 89 ฉบับ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากครูด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์โดยใช้วิธีของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) และวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อ



แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ การตระหนักรู้ และการโน้มน้าวใจ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีเจตนาที่ดีในการฟังและยินดีฟังทุกข้อมูลจนจบ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความตั้งใจในการฟังครูทุกคน ผู้บริหารมีความจริงใจในการฟัง และฟังด้วยความสุภาพ ตามลำดับ

1.2 ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ โดยการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเข้าใจเข้าถึงพัฒนา ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน ตามลำดับ

1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ใซ้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคตและนำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสอนต่อและพัฒนา ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความคิดพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ ตามลำดับ

1.4 ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสร้างข้อมูลสารสนเทศและพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารวาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูลและใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต ผู้บริหารมองเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

1.5 ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญกับทุกคน

ทุกตำแหน่ง ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารมีความเมตตาต่อผู้อื่นและยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาส ตามลำดับ

1.6 ด้านการเชี่ยวชาญรักษา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสร้างสันติกับตัวเอง จัดความเครียด ความกดดัน จากนโยบายระดับสูง ผู้บริหารมีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคนและแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจ และโอภาปราศรัย มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ตามลำดับ

1.7 ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม ผู้บริหารอธิบายให้เห็นข้อดีข้อด้อยและใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ ผู้บริหารมีการสร้างความศรัทธาและใช้วาทศิลป์ โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงาน ตามลำดับ

1.8 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ ผู้บริหารรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกันเป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา ตามลำดับ

1.9 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารพัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและให้กำลังใจช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม ผู้บริหารพัฒนาความคิดและทำจริงตามที่พูด ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ ทำเพื่อส่วนรวม ตามลำดับ

1.10 ด้านการสร้างกลุ่มชน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้บริหารพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนทนากันเกิดฉันทามติ ตามลำดับ

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านทำ

ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน และท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้อง เรียบร้อย ตามลำดับ

2.2 ด้านความยอมรับนับถือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน และท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานพิเศษ อยู่เสมอ ตามลำดับ

2.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความรู้สึกที่ติดต่อกับลักษณะของงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย งานที่ท่านทำอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่ ตามลำดับ

2.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ท่านทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และท่านมีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ตามลำดับ

2.5 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานที่ท่านทำส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาคูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ และสายงาน ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความสำเร็จ ด้านความยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสำเร็จของงานและด้านความยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปรากฏผล ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการโน้มน้าวใจ และด้านการเชี่ยวชาญรักษา อยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างกลุ่มคน ด้านการฟัง และด้านการรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .55 ถึง .64 และค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ โดยรวมอยู่ในระดับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งอยู่ในระดับมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนด้านการฟัง ( $X_1$ ) ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ( $X_3$ ) ด้านการโน้มน้าวใจ ( $X_4$ ) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ( $X_5$ ) และโดยรวม ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกันส่งผลได้ร้อยละ 44.4

7. สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เรียงตามลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 2 องค์ประกอบเท่ากับ .672 และภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ 45.10 เปอร์เซนต์ ค่า  $F$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวเกณฑ์ คือ แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และตัวพยากรณ์ คือ คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเขี้ยวรักษา สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ ( $R$ ) ทั้ง 2 องค์ประกอบกับตัวเกณฑ์ มีค่าเท่ากับ .672 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ ( $S.E._{est}$ ) เท่ากับ .326 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในการสร้างสมการพยากรณ์ ( $\beta$ ) คือ คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเขี้ยวรักษา และค่าคงที่ ( $a$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ} \quad \hat{Y} = 2.364 + .247 (X_3) + .179 (X_6)$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z} = .386 (Z_3) + .321 (Z_6)$$

## อภิปรายผล

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย และเสนอแนวคิดบางประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ การตระหนักรู้ การ โน้มน้าวใจ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รับผิดชอบต่อความต้องการของส่วนรวมมากกว่าความต้องการของตนเอง เห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น โดยการสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน ได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ บริหารผู้มีความสามารถในการประสานใจ และร่วมงานกับผู้อื่น เพื่อสร้างสังคมชุมชนที่เป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเสียสละ ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2002, p. 27) กล่าวว่า ผู้นำต้องเริ่มต้นจากการรับใช้ผู้อื่น โดยผู้บริหารที่เป็นผู้นำแบบรับใช้นั้น จะต้องมีความรู้สึกที่อยู่ภายในของธรรมชาติในตัวบุคคล เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน เห็นคุณค่า และความสำคัญความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับผิดชอบต่อความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว แสวงหาแนวทางการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน และแบ่งปัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นชุมชนเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักคุณธรรม และการเอาใจใส่ผู้อื่น และประเด็นสำคัญคือผู้นำในลักษณะนี้ ก็จะส่งเสริมคุณค่า

พัฒนาการของบุคคลอื่นในองค์กร โดยในขณะเดียวกันก็เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอนูวัฒน์ วิชาคารงคุณ (2553, หน้า 120) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีเจตนาที่ดีในการฟังและยินดีฟังทุกข้อมูลจนจบ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความตั้งใจในการฟังครุทุกคน ผู้บริหารมีความจริงใจในการฟังและฟังด้วยความสุภาพ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฟัง ขอมรับฟังความคิดเห็นของครู และบุคลากรในโรงเรียน ตั้งใจฟังทุกคน เป็นผู้ฟังที่ดี และมีวิจรรย์ญาณในการฟัง ตั้งใจฟังด้วยใจที่เป็นกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Taylor-Gillians (1998, p. 12) การฟังเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้ เป็นผู้โน้มน้าวใจหรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมโนทัศน์ ดังที่ Thompson (2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำ โดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม และความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากาย และการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 70) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคหทอติก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการฟังโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และเมื่อมีปัญหา ผู้บริหารฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในการแก้ปัญหา

1.2 ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ โดยการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเข้าใจเข้าถึงพัฒนา ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ เข้าใจใน

บทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ตัวเสมอว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ แบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถอธิบายสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องจนเขายอมรับและทำด้วยความกระตือรือร้นจนสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้และสามารถชี้แจงให้เห็นความสำเร็จของโรงเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wong (2005) กล่าวว่า การตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน และสอดคล้องกับ Spears (1995, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำเนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำที่มีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึง โลกรอบตัวพวกเขา การตระหนักรู้ มิใช่การปลอบประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้ หมายถึง ผู้ตื่นรู้ อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้นำที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตนได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเอง โดยมีต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการตระหนักรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารจงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนรองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และผู้บริหารสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ให้ครูยอมรับและทำให้ครูกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ

1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ใช้อยึดเป็นบทเรียนในอนาคตนและนำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสอนต่อและพัฒนา ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความคิดพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวได้ เอาเหตุการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาอนาคต อธิบายภาพรวมก่อนการทำงานให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เข้าใจ จนครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบญาติพี่น้องมีอะไรก็ช่วยเหลือ พุดคุยกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2005, p. 96) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้น

ต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุล การจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน และ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบ ผู้รับใช้และบรรยากาศของ โรงเรียนคอร์ทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะ ของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการสร้างมโนทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีจุดหมายที่ชัดเจน และรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน รองลงมา ผู้บริหารสามารถสร้างเสริมให้ครูเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และผู้บริหารกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน ตามลำดับ

1.4 ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสร้างข้อมูลสารสนเทศและพัฒนาองค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารวาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูลและใช้ความคิดพลาด ในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต ผู้บริหารมองเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาและวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน กับผู้ร่วมงาน มีการวางแผนในอนาคตและสามารถใช้ความคิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันเพื่อทำ อนาคตให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Abel (2002, p. 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้ง การเตรียมการสำหรับอนาคต และการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและ ความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญา และ ความเฉลียวฉลาด และสอดคล้องกับ Greenleaf (1977, p. 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณา ว่าเป็นบุคคลที่ ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้ เกิดประโยชน์ และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ไม่มีใครสามารถ พัฒนาทักษะ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อันบุคคลนั้น ไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธี ทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกเรื่องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจน โดยการใช้ยุทธวิธีที่ แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ฉับไว และสอดคล้องกับงานวิจัย ของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของ โรงเรียนคอร์ทอลิก สังกัด คณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อครูได้ชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม และผู้บริหาร มีสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของโรงเรียน



1.5 ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารมีความเมตตาต่อผู้อื่น และยอมรับความผิดพลาดและให้ออกาส ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเท่าๆกัน มีความเมตตาและยอมรับข้อผิดพลาดของผู้อื่น และสามารถปกป้องผู้ร่วมงานได้ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Thompson (2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย และสอดคล้องกับ Greenleaf (1997, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจ คือ การยอมรับผู้รับใช้ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา Greenleaf (1984, p. 47) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้ใด ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเราต้องมีความเห็นอกเห็นใจและสามารถยอมรับความจำกัดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายช้อยพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารพยายามกระทำการที่เป็นประโยชน์ต่อครู รองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.6 ด้านการเชี่ยวชาญรักษา โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสร้างสันติกับตัวเอง ขจัดความเครียด ความกดดันจากนโยบายระดับสูง ผู้บริหารมีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคนและแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจและโอภาปราศรัย มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเห็นผู้ตามเป็นเหมือนญาติพี่น้อง เอาใจใส่ ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาต่าง ๆ ให้กำลังใจปลอบใจ และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ Abel (2002, p. 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะช่วยขาดตนเองและผู้อื่นได้ การเชี่ยวชาญเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคลนั้นหมายถึง

แต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับ Yalom (1995 อ้างถึงใน จิตรา คุชฎิเมธา, 2548) กล่าวว่า การเยียวยา รักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัย การเยียวยาที่เป็นกลไก ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนา และเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการเยียวยา รักษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้กำลังใจและส่งเสริมครูให้พัฒนาการทำงานในหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และ ผู้บริหารแสดงถึงความกรุณา และการให้อภัยต่อผู้อื่นแม้ว่าอาจไม่มีการตอบสนองก็ตาม

#### 1.7 ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย

3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม ผู้บริหารอธิบายให้เห็นข้อดีข้อด้อยและใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติผู้บริหาร มีการสร้างความศรัทธาและใช้วาทศิลป์ โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติตาม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถและจิตวิทยาในการพูด มีวาทศิลป์ในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เต็มใจในการทำงาน ให้เกียรติผู้อื่น มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ และสอดคล้องกับ Abel (2002, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้นุเคราะห์เห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่มสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกัน

แบบประชาธิปไตย และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ

1.8 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ ผู้บริหารรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกันเป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ของตน กระจายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ช่วยเหลือและเอาใจใส่ผู้อื่น ชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทางดำเนินงาน ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ สร้างความเป็นหุ้นส่วน บริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผู้ร่วมเต็มใจในการทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบกับผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Wong (2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่ามีผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายช้อยพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารไม่แสวงหาความโดดเด่นหรือรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น รองลงมาคือ ผู้บริหารช่วยเหลือครูอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของครู และผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น

1.9 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารพัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและให้กำลังใจช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม ผู้บริหารพัฒนาความคิดและทำจริงตามที่พูด ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ ทำเพื่อส่วนรวม ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานด้วยการให้เข้าอบรม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารสนับสนุนด้านงบประมาณ มีความเป็นธรรม จัดปัญหาต่างๆด้วยสันติวิธี ซึ่งสอดคล้องกับ Thompson (2005, p. 95) ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของคนที่ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน และสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ และบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน

โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ครูในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของครู เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ และผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเกี่ยวกับการพัฒนาครู

1.10 ด้านการสร้างกลุ่มชน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้บริหารพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนทนากันเกิดฉันทามติ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มุ่งมั่นสร้างความเป็นหนึ่งเดียวโดยการร่วมมือกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Spears (1998, p. 4) สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร ด้วยความรัก ใจกว้างใจ มีความรับผิดชอบ อุทิศตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจ พัฒนาความสัมพันธ์ที่แต่ละบุคคลพึงมีต่อบุคคลอื่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ (2553, หน้า 120) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ด้านการสร้างสังคมชุมชนอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียนสุระนาราชนม์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความยอมรับนับถือ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารตระหนักว่า แรงจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู การพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียนจะมีประสิทธิภาพดีมีปริมาณสูงต่ำเพียงไรนั้นแรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานมาก ดังนั้นจึงได้สร้างแรงจูงใจให้กับครู โดยการฝึกอบรมในขณะทำงานเพื่อให้ครูมีโอกาสเติบโตด้วยตนเองในการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น มีการมอบหมายงานให้ครูตรงกับความสามารถ และมีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย จึงสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์สำหรับปฏิบัติงานได้เต็มที่ จนปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และปฏิบัติงานทุกครั้งได้รับคำยกย่อง ชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน เมื่องานสำเร็จ และทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ส่งผลถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับพลอยปภัศ ชนกิตต์กรณ์แก้ว (2556, หน้า 76) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับ

ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาจะเชิงตรา เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย  
 จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ  
 ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และทัศนภาพ ศรีสว่าง (2551,  
 หน้า 87) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของ  
 ข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและ  
 รายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้สอดคล้องกับกันยา เทพกัน (2553, หน้า 77) ที่ได้ศึกษา  
 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจในการทำงาน  
 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับ  
 นับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และ  
 ด้านความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริลักษณ์ สุอังกะ (2549,  
 หน้า 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่ชายฝั่ง  
 ทะเลตะวันออก พบว่า การได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน งานในหน้าที่ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ  
 เพิ่มขึ้น การได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง แรงจูงใจที่เกิดจากความกระตือรือร้นในการทำงาน  
 เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน และการบริหารงานของผู้บริหาร ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และ  
 มีกระบวนการบริหารที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเช่นกัน และจากแนวคิดของพรนพ  
 พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 238) ที่กล่าวว่า บุคคลที่ทำงานในองค์กรบางคนก็ทำงานอย่างขยันขันแข็ง  
 ผลงานดีเด่น บางคนก็ทำงานอย่างเฉยเมย เฉื่อยชา ผลงานล่าช้า สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการทำงานของ  
 บุคคลเหล่านั้น นักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาวิจัย ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของ  
 บุคคลที่แสดงออก สรุปได้ว่า เป็นผลแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดขึ้นหลาย  
 ตัวแปร ทั้งนี้เป็นปัจจัยภายในและภายนอก ตัวแปรภายในหรือตัวแปรส่วนบุคคล เรียกว่า  
 Individual variables คือ แรงจูงใจ อาจเป็นแรงผลักดัน (Drive) อารมณ์ (Emotion) แรงปรารถนา  
 (Desires) ความไม่สมหวัง (Frustration) ความขัดแย้งในใจ (Dissonance) ฯลฯ ซึ่งกระตุ้นให้อยาก  
 ทำงานหรือไม่อยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและความสำเร็จผล นอกจากนี้ปัจจัยภายในก็อาจจะ  
 มีตัวปัจจัยภายนอก หรือตัวแปรภายนอกตามสถานการณ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น  
 รางวัลตอบแทนตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน สภาพความสะดวก  
 สบายในการทำงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งสิ้น สอดคล้องกับ  
 Manning (1997) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์

โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์เซอร์ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เห็นตัวจูงใจสำคัญมากในโอกาสทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงาน และการยอมรับนับถือ เห็นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านความสำเร็จ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านทำ ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ครุมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้งานที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยเกินไป ครุมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายผู้บริหารมีการติดตาม ช่วยเหลือ จนกระทั่งครุปฏิบัติงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับ Strauu and Seyles (1960, p. 11) กล่าวถึง ความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงาน แม้จะเป็นงานที่ได้รับเงินเดือนสูงสุดอาจไม่พอใจในงาน เมื่อเขาารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดหมายที่แน่นอน ความต้องการรุนแรงของคน คือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขาู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จ และงานของเขาสำคัญ มีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภาคภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขาู้สึกว่าประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้ ซึ่ง Gilmer (1967) กล่าวว่า ถ้างานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคล จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการให้งานที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ หินขาว (2552, หน้า 67) ได้ศึกษาแรงจูงใจและแนวทางเสริมแรงในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 การยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน และท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานพิเศษอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความเชื่อถือและยอมรับในด้านความรู้ความสามารถ มอบหมายงานที่สำคัญให้เสมอ รวมทั้งให้ความไว้วางใจและให้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานและชุมชน การได้รับเชิญให้เข้าร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งผู้บริหารยอมรับและชื่นชมในการแสดงความคิดเห็นของครุ ซึ่งสอดคล้องกับวันเพ็ญ หินขาว (2552, หน้า 69) ได้ศึกษาแรงจูงใจและแนวทางเสริมแรงในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการครูโรงเรียน

มัธยมศึกษาผู้สึกภูมิใจและมีเกียรติในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น การได้รับมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัตินอกเหนือจากงานในหน้าที่อยู่เสมอ ซึ่งกล่าวได้ว่าครูเป็นผู้ได้รับการยกย่องเป็นปુชนียบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้มอบรางวัลครูดีศรีชายแดน รางวัลดีเด่นแก่ครูที่ปฏิบัติงาน เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ซึ่งถือเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู วิชาญ ปิตสายะ (2549, หน้า 65) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมบุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรสามารถให้คำแนะนำ ประึกษากับเพื่อนร่วมงานได้ เมื่องานสำเร็จก็มีการร่วมแสดงความยินดีหรือยกย่องชมเชย ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2.3 ลักษณะของงานที่ทำ พบว่า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย งานที่ท่านทำอยู่ทำท่ายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และลักษณะงานที่ทำเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับความสามารถ มีการทำงานที่มีการกำหนดวิธีการและเป้าหมายชัดเจน มีความสุขในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมาย และความภาคภูมิใจในภาระงานที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ครูมีความพึงพอใจ และเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับนงนารถ โง๊ะมณี (2552, หน้า 94) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของครู โรงเรียนขยายโอกาสอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ครูโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว มีแรงจูงใจในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากได้รับมอบหมายงานตรงความรู้ความสามารถ ความถนัดและมีส่วนในการวางแผน การตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบในงานที่ตนปฏิบัติ ซึ่ง Gillmer (1966) กล่าวว่า ถ้างานที่ทำตรงกับความสามารถของบุคคล จะทำให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของกันยา เทพกัน (2553, หน้า 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ท่านทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และท่านมีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีการแบ่งงานตามลักษณะและหน้าที่รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ทำให้ครูเข้าใจในหน้าที่



และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานจนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และผู้บริหารเกิดความไว้วางใจและแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานต่าง ๆ ของโรงเรียนอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรียาพร ละอองนวล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย ของวันเพ็ญ หินขาว (2552, หน้า 70) ได้ศึกษาแรงจูงใจและแนวทางเสริมแรงในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา มีการแบ่งงานตามลักษณะงาน และหน้าที่รับผิดชอบตาม โครงสร้างของการบริหารของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และสินทรัพย์ งานบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งงานในหน้าที่นั้นมีความสำคัญต่อโรงเรียน และปริมาณงานที่มอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งและเวลา ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามระยะเวลา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karen (1988, p. 1631-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน แรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงาน โดยทั่วไปของผู้บริหารระดับกลางในภาควิชาพยาบาล พบว่า ความอิสระในการทำงานและข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปและเป็นตัวที่เพิ่มความพึงพอใจในงานสูงขึ้นได้ คาร์เลน ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับสูงควรให้โอกาสผู้บริหารระดับกลาง ๆ ได้มีอิสระในการทำงานและสามารถกำหนดเวลาในการทำงานของตนเองได้มากขึ้น เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานที่ท่านทำส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและสายงาน ทั้งนี้เนื่องผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งมีโอกาสดำเนินตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ McCormick and Tiffin (1968, p. 339) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน



สอดคล้องกับ Negro (1969, p. 201) ให้ความเห็นว่าการให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นการจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัคทิภา ศรีสว่าง (2551, หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เข้ารับการประชุม อบรมและสัมมนา และผู้บริหารส่งเสริมการมีโอกาสดำเนินตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขยายโอกาส มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนขยายโอกาสมีขนาดใหญ่ มีทรัพยากรทางการศึกษา และวัสดุอุปกรณ์ที่มากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา อีกทั้งผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีการบริหารจัดการให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน เปิดโอกาสให้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ และศึกษาต่อ สอนได้ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้ครูในโรงเรียนขยายโอกาสมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกันอร กุลบุตรศรี (2553) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา พิภุตทอง (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขยายโอกาส มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา

4. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมักจะขาดแคลนทรัพยากร ทั้งคนและอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน การติดต่อสื่อสารมักไม่ได้รับความสะดวก โรงเรียนไกลจากที่พักอาศัยของครูที่ปฏิบัติการสอน และครูมีภาระงานที่มาก จึงทำให้แรงจูงใจแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ แนนหนา (2542) ศึกษาเรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนเล็กแตกต่างจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา พิกุลทอง (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการโน้มน้าวใจ และด้านการเชี่ยวชาญรักษา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านการตระหนักรู้ ด้านการสร้างกลุ่มคน ด้านการฟัง และด้านการรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .55 ถึง .64 และค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของ

ผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ โดยรวมอยู่ในระดับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้รับความเคารพนับถือ และยอมรับในด้านความรู้ความสามารถ ได้รับความเชื่อถือจากผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รับฟังอย่างเป็นกลาง สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบญาติพี่น้อง ช่วยเหลือและให้คำแนะนำ มีการชมเชย ยกย่องและให้รางวัล ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ โดยการให้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งทำให้ครูสามารถทำงานได้ตามความสามารถ มีความสุขในการทำงาน ทุ่มเท เสียสละ ทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ Greenleaf (2002, p. 27) กล่าวว่า ผู้นำต้องเริ่มต้นจากการรับใช้ผู้อื่น โดยผู้บริหารที่เป็นผู้นำแบบรับใช้นั้นจะต้องมีความรู้สึกที่อยู่ภายในของธรรมชาติในตัวบุคคล เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน เห็นคุณค่า และให้ความสำคัญความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว แสวงหาแนวทางการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน และแบ่งปันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นชุมชนเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักคุณธรรม และการเอาใจใส่ผู้อื่น และประเด็นสำคัญคือผู้นำในลักษณะนี้ ก็จะส่งเสริมคุณค่าพัฒนาการของบุคคลอื่นในองค์กร โดยในขณะเดียวกันก็เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต สอดคล้องกับงานวิจัยของเทพพร อินทร์อ่อน (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา พิกุลทอง (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนด้านการฟัง ( $X_1$ ) ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการเชี่ยวชาญ ( $X_3$ ) ด้านการโน้มน้าวใจ ( $X_4$ ) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ( $X_5$ ) ร่วมกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกันส่งผล ได้ร้อยละ 44.4 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฟัง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง ความคิดเห็น ยอมรับฟังปัญหาจากทุกฝ่ายและมีวิจารณ์ภายในการฟัง ฟังด้วยใจเป็นกลาง ผู้บริหาร เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานต่าง ๆ ได้ มอบหมาย งานให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ตรงตามความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละคน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลสามารถเอาข้อผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบัน เมื่อครูหรือ บุคลากรมีปัญหาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารก็จะให้กำลังใจให้สู้ด้วยตนเองและ ปลอบใจด้วยวาจา ดูแลเอาใจใส่ สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นแบบพี่น้อง เห็นประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาโดยการใช้วาทศิลป์โน้มน้าว ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยินดีในการทำงาน มองเห็นเป้าหมายที่จะเกิดกับ โรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิกาน (2531, หน้า 75) ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูผู้ปฏิบัติงานในฐานะ สิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มแรงจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้คืออยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับครู ผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเอง และส่งผลต่อ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของ ผู้บริหารส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของพูนสุข สุขประbour (2549) ทำการศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ โรงเรียน ประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านการ เชี่ยวชาญ ( $X_2$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมได้ โดยสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้  $\hat{Y} = 2.364 + .247 (X_1) + .179 (X_2)$

7.1 ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครู ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทั้งนี้

อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบัน และวางแผนระยะยาวได้ เอาเหตุการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาอนาคต สามารถอธิบายภาพรวมก่อนการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ จนผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบญาติพี่น้องมีอะไรก็ช่วยเหลือ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายขององค์กร ทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ Abel (2002, p. 15) การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Irving (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การใช้อำนาจการมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ จากการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน

7.2 ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ( $X_6$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีจิตอาสา เอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรทุกคน แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการศึกษาประวัติและสาเหตุของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้แก้ไขเยียวยาได้ตรงตามเหตุ ให้กำลังใจและปลอบใจด้วยวาจา กระตุ้นให้สู้ด้วยตนเอง ทำให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน รู้สึกได้ถึงการทำงานแบบญาติพี่น้องมีความสุขในการทำงาน ทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yalom (1995 อ้างถึงใน จิตรา คุษฎีเมธา, 2548) กล่าวว่า การเชี่ยวชาญช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไก ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนา และเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กัน ไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการเชี่ยวชาญรักษา มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้าย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสองอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเองและปลอบใจด้วยวาจา และผู้บริหารศึกษาประวัติและสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อแก้ไขเชี่ยวชาญที่ได้ผล ดังนั้นผู้บริหารควรมีการศึกษาประวัติ นิธิย พฤติกรรมการแสดงออกของครู เพื่อที่จะได้เข้าใจครูมากยิ่งขึ้น สามารถเลือกใช้วิธีการแก้ไขได้ตรงจุด ตรงกับสาเหตุที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรมีการพูดให้กำลังใจและให้ครูสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ ทำให้เกิดการเชี่ยวชาญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้าย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสองอันดับสุดท้าย คือ ท่านได้รับรางวัลจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ และท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการทำงาน ดังนั้น ควรมีการกระตุ้นด้วยการยกย่อง ชมเชย ด้วยการพูดจาหรือการให้ของรางวัล การเลื่อนขั้น เมื่อครูทำงานประสบความสำเร็จ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงและปานกลาง ดังนั้นควรมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการในทุกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการบริหารการศึกษา

4. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนด้านการฟัง ( $X_1$ ) ด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ( $X_3$ ) ด้านการโน้มน้าวใจ ( $X_4$ ) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ( $X_5$ ) ร่วมกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกันส่งผลได้ร้อยละ 44.4 ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่แสดงออกเพื่อเป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามได้ โดยส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดี สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน มีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน ทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ มีความคิด



ในทางที่ดีและสร้างสรรค์ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และทีมงานตามความต้องการและความสนใจ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิผลที่ดีของโรงเรียน เพื่อส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

#### 5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างมโนทัศน์ ( $X_3$ )

ด้านการเชี่ยวชาญ ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมได้ โดยสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้  $\hat{Y} = 2.364 + .247 (X_3) + .179 (X_4)$  ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ เสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา เกิดความรู้สึกรักในการเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจปัญหาของครูแต่ละคนเอาใจเขามาใส่ใจเรา ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ ปกป้องครูและบุคลากรในกรณีที่ทำงานผิดพลาด สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นแบบญาติพี่น้อง อธิบายภาพรวมให้ครูและบุคลากรได้มองเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง มีการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความคิดพัฒนาโรงเรียน ตามลำดับความสำคัญ ผู้บริหารมองไปข้างหน้า เอาอดีตเป็นบทเรียนเพื่อแก้ไขปัจจุบัน มีการวางแผนระยะยาว เพื่อให้ครูทำงานได้เต็มความสามารถ เต็มใจ มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้โรงเรียน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเชี่ยวชาญ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านความยอมรับนับถือ
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู นอกเหนือจากภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน

## บรรณานุกรม

- กฤติยา พิภพทอง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2530). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: บำรุงสาส์น.
- กวี วงศ์พูน. (2542). การจัดสวัสดิการของหน่วยงานถือเป็นเรื่องผู้บริหารต้องให้ความสนใจ. *สวัสดิการข้าราชการ*, 38(3), 49-60.
- กันยา เทพกัน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันยา สุวรรณแสง. (2536). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา ชูซึ้ง. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2537). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ขนิษฐา วิเศษสาธิต. (2537). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ขวัญชัย พูลเจริญ. (2548). การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา. (2537). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- จิตรา คุษฎีเมธา. (2548). การลดความเครียดกังวลทางสังคมด้วยการบำบัดความคิด-พฤติกรรม. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2543). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชมพูนุช สิงห์สาคร. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2558). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ.
- เต็มศักดิ์ ทวณิช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทรงวุฒิ หนาแน่น. (2542). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทพพนม เมืองแมน. (2540). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทพพร อินทร์อ่อน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงนารถ โชะมณี. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้อำนวยการโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา โคตรสีเมือง. (2546). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษย์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิพนธ์ ศศิธร. (2523). การจัดระเบียบองค์การ: ปัจจุบันและอนาคต. พิษณุโลก: โครงการตำรา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บงกชธร เพิกนิล. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสัดหีบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน  
คาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
มหาสารคาม, 3(1), 22-24.
- ปรียาพรรณ ละอองนวล. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อีสานตอนล่าง. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักต์
- พรรณราย ทวีพระประภา. (2532). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
วิชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น.
- พลอยปภัส ธนกิจดีศรีถนัดแก้ว. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พูนสุข สุขประยูร. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล  
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต  
อำเภอเมืองชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัลทิภา ศรีสว่าง. (2551). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิต  
ในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติคุณารพิมพ์.
- วรรณณ ชุนศรี. (2549). 2549 ปีแห่งการปฏิรูปการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: อรุณสกลาดพร้าว.
- วันเพ็ญ หินขาว. (2552). แรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2.  
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วัลภา พวงปัญญา. (2556). แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิชาญ ปัดสาเย. (2549). ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสายผู้สอน ในเขตอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไล ปริดาพรพันธ์. (2556). แรงจูงใจในการทำงานของครูในอำเภอพนัสนิคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ส.สมบัติ มีสุนทร. (2530). การศึกษาแบบผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- สมยศ นาวิการ. (2531). การพัฒนาองค์การและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: ดวงกลม.
- สาขันธ์ ดากมัจฉา. (2546). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาลพบุรี เขต 2. (2557). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557. ลพบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). ม.ป.ท.
- สิริลักษณ์ สุอังคะ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชา จันทร์เอม. (2538). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- สุพจน์ นาสมบัติ. (2547). *วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์*
- เสน่ห์ ขี้โต. (2531). *การบริหารนวัตกรรม: ศาสตร์ใหม่ของการจัดการ. การบริหารการจัดการ, 1(1), 35-43.*
- แสงเดือน ทวีสิน. (2539). *จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพรส มีเดีย.*
- อนุวัฒน์ วิชาธรรณคุณ. (2553). *การศึกษาคู่ลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครื่องมือคุณิธิ คณะเซนต์คาเบียลแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- อัญชลี แจ่มเจริญ. (2527). *หลักการสอนและการเตรียมประสบการณ์ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เฉลิมชัยการพิมพ์*
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์.*
- อุดม สุวรรณศรี. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2532). *วิจัยกรของสภาพด้อยพัฒนาและบทบาทของการศึกษา. คุรุปริทัศน์, 11(5), 16-17*
- Abel, A. T. (2002). *The characteristics, behaviors and effective work environments of servant leaders: A delphi study.* Doctoral dissertation, Educational Leadership and Policy Studies, Graduate School, Blacksburg, Virginia.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange.* New York: Academic Press
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human need in organizational setting.* New York: Free Press.
- Block, P. (1994). Reassigning responsibility. *Sky, 18(2), 26-31.*
- Covey, S. R. (2001). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* New Jersey: Paulist Press.
- Cronbach, L. J. (1990). *The relation response.* New York: Millum Morrow.
- Daft, R. L. (2003). *Leadership theory and practice.* Forth Worth, TX: Dryden Press.

- Deepress, M. (1995). *Leadership jazz*. New York: Doubledag.
- Dennis, L. (2004). *Teacher as servant leader: A faculty model for effectives with students*. n.p.
- Galloway, J. L. (1972). A study of relationships between leader mississippi public elementary school principles and teachers morale. *Dissertation Abstracts International*, 36(4), 1941-A.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, New Jersset: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NJ: Paulist Press.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Jang, N. J. (1987). *Leadership in organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Karen, C. A. (1988). The relationship between job characteristics, work motivation, and general job satisfaction of academic middle manager for Baccalaureate nursing. *Dissertation Abstracts International*, 49(7), 1631-A.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lambert, L. B. (1969). *Language, psychology, and culture*. Stanford University Press.
- Laub, J. A. (2000). *Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. USA: Florida Atlantic University.
- Livovich, M. P. (1999). *An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. Doctoral dissertation, Education, Graduate School, Indiana State University, Photocopied.
- Luthans, A. L. (1992). *Organization behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maxwell, J. C. (1998). *The irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashuille, Tennessee: Thomas Nelsom Books.
- McCelland, D. C. (1935). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mcgraw-Hill.
- Negro, F. B. (1969). *Public administration*. New York: McGraw-Hill.

- Ogomaka, U. J. (1986). The factors which motivate California credentialed teacher to teach in Los Angeles Archdiocesan High School. *Dissertation Abstracts International*, 46(12), 3563.
- Ouchi, W. G. (1991). *Theory Z: How american business can meet the Japanese challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2003). *Servant leadership: An opponent process model and the revised servant leadership profile*. n.p.
- Patterson. (2003). *Servant leadership's role in the succession process: Case study*. Citing Walter W. Dingman Regent University.
- Picard, B. H. (1986). Teacher motivation: Perceptions of teachers and school officials. *Dissertation Abstracts International*, 47(4), 1143-A.
- Plotnik, R. (1996). *Introduction to psychology*. Fourth Edition, California: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Russell, A., & Stone, G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development journal*, 22(2), 76-55.
- Spears, L. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, and servant leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, B. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sturs, R. (1991). *Introduction to organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Haper Collins.
- Taylor, D., & Gillham, J. (1998). *Images of servant leadership in education*. Unpublished Manuscript, Northern Arizona University.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 5, 63.
- Thompson, H. (2005). *The public school superintendent and servant leadership*. Doctoral dissertation, Education, Graduate School Wisconsin University.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wong, N. (2005). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership. *In paper presented at the servant leadership roundtable at regent university*. n.p.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership and performance beyond expectation* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



(สำเนา)

ที่ ศธ.6621.8/ว.810

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

12 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวพรทิพย์ แก้วหล่อ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990195 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทรา ชำนาญ

(ดร.สมุทรา ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ.6621.8/ว.811

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

15 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2

ด้วย นางสาวพรทิพย์ แก้วหล่อ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990195 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ งานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียน สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทรา ชำนาญ

(ดร.สมุทรา ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ.6621.8/ว.812

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์

ด้วย นางสาวพรทิพย์ แก้วหล่อ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990195 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทรา ชำนาญ

(ดร.สมุทรา ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจการทำงานของครู  
โรงเรียนในกลุ่มสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบุรี เขต 2

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน  
64 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 23 ข้อ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยทั้ง 3 ตอนนี้ คำตอบของท่านถือเป็นความลับ และไม่มี  
ผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี กรุณาตอบแบบสอบถาม  
ทุกข้อตามความเป็นจริง ขอขอบคุณในความร่วมมือ

พรทิพย์ แก้วหล่อ

ผู้วิจัย

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตรงตามความเป็นจริงของท่าน

1. ประเภทโรงเรียนที่ท่านสังกัด
  - ( ) ประถมศึกษา
  - ( ) ขยายโอกาสการศึกษา
  
2. ขนาดโรงเรียนที่ท่านสังกัด
  - ( ) ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 120 คน)
  - ( ) ขนาดกลาง (121-300 คน)
  - ( ) ขนาดใหญ่ (301 คน ขึ้นไป)

## ตอนที่ 2

## แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน

- คำชี้แจง โปรดพิจารณาในแต่ละคำถามว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมเช่นนั้นเสมอ ๆ
  - 4 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมเช่นนั้นบ่อยครั้ง
  - 3 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมเช่นนั้นเป็นบางครั้ง
  - 2 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมเช่นนั้นน้อยมาก
  - 1 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมเช่นนั้น ไม่เคยมีพฤติกรรมเช่นนั้น

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการฟัง</b>					
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความตั้งใจในการฟังครูทุกคน					
2	ผู้บริหารมีความจริงใจในการฟังและฟังด้วยความสุภาพ					
3	ผู้บริหารมีความอดทนในการฟังและฟังอย่างมีสติ					
4	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับฟังปัญหาและฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
5	ผู้บริหารมีเจตนาที่ดีในการฟังและยินดีฟังทุกข้อมูลจนจบ					
6	ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการฟังและฟังด้วยใจเป็นกลางไม่ได้แย้ง					
7	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด					
8	ผู้บริหารฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ					
	<b>การตระหนักรู้</b>					
9	ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา					
10	ผู้บริหารสามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ และชี้แจงให้เห็นความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน					
11	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง					
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์การและ กล่าวคำขอโทษในกรณีที่เกิดพลาด					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ โดยการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง					
14	ผู้บริหารสามารถรับรู้บริบทของสังคมอย่างมีสติและตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน					
15	ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน					
	<b>การสร้างมโนทัศน์</b>					
16	ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ใช้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคตและนำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสอนต่อและพัฒนา					
17	ผู้บริหารวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ					
18	ผู้บริหารร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความคิดพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ					
19	ผู้บริหารอธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง					
20	ผู้บริหารสนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และมีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้					
21	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศความเป็นญาติพี่น้องในการทำงาน					
	<b>การมองการณ์ไกล</b>					
22	ผู้บริหารวาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูลและใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต					
23	ผู้บริหารมองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
24	ผู้บริหารสร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน โดยใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร					
25	ผู้บริหารสร้างข้อมูลสารสนเทศและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
26	ผู้บริหารแบ่งปันความคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน โดยเข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต					



ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	การเห็นอกเห็นใจ					
27	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง					
28	ผู้บริหารนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
29	ผู้บริหารมีความเมตตาต่อผู้อื่นและยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาส					
30	ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและเข้าใจปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา					
31	ผู้บริหารยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าเขามีคุณค่าและพัฒนาได้ และปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด					
32	ผู้บริหารไม่เน้นการใช้อำนาจและการสั่ง มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ					
	การเยี่ยวยารักษา					
33	ผู้บริหารสร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเองและปลอบใจด้วยวาจา					
34	ผู้บริหารช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาและฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น					
35	ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจและโอภาปราศรัยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี					
36	ผู้บริหารช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนของผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดีและมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม					
37	ผู้บริหารสร้างสันติกับตัวเอง ขจัดความเครียด ความกดดันจากนโยบายระดับสูง					
38	ผู้บริหารศึกษาประวัติและสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อแก้ไขเยี่ยวยาที่ได้ผล					
39	ผู้บริหารมีจิตอาสาเอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคนและแก้ไขปัญหาย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	<b>การโน้มน้าวใจ</b>					
40	ผู้บริหารมีการสร้างความศรัทธาและใช้วาทศิลป์โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงาน					
41	ผู้บริหารอธิบายให้เห็นข้อดีข้อด้อยและใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ					
42	ผู้บริหารมีจิตวิทยาในการพูดและโน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ					
43	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจและสร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ					
44	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม					
45	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก					
	<b>การรับผิดชอบร่วมกัน</b>					
46	ผู้บริหารมีจิตบริการช่วยเหลือผู้อื่นและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี					
47	ผู้บริหารรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทุกข์ ร่วมสุข					
48	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุดในโดยกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ					
49	ผู้บริหารสร้างความประทับใจแก่เพื่อนร่วมงานโดยยึดหลักความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน					
50	ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกัน เป็นเพื่อนร่วมทาง ร่วมแก้ปัญหา					
51	ผู้บริหารสร้างความเป็นหุ้นส่วน พัฒนاتیงงาน โดยใช้การบริหารคุณภาพ					
	<b>อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน</b>					
52	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคนและให้โอกาสผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ					
53	ผู้บริหารพัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและให้กำลังใจช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม					
54	ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงและยอมรับในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเป็นและสามารถพัฒนาได้					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
55	ผู้บริหารจัดปัญหาและข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี					
56	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ ทำเพื่อส่วนรวม					
57	ผู้บริหารพัฒนาความคิดและทำจริงตามที่พูด					
58	ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการกลุ่มและสนับสนุนงบประมาณ					
	การสร้างกลุ่มชน					
59	ผู้บริหารนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร					
60	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสหพันธงานเกิดฉันทามติ					
61	ผู้บริหารศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา					
62	ผู้บริหารกำหนดภารกิจชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชน					
63	ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน					
64	ผู้บริหารพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร					

### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู

- คำชี้แจง โปรดพิจารณาในแต่ละคำถามว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย  
 ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้
- 5 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
	ความสำเร็จของงาน					
1	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน					
2	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย					
3	ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านทำ					
4	ท่านทำงานที่ได้รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
	การยอมรับนับถือ					
5	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการทำงาน					
6	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน					
7	ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการทำงาน					
8	ท่านได้รับรางวัลจากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ					
9	ท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานพิเศษอยู่เสมอ					
	ลักษณะงานที่ทำ					
10	งานที่ท่านทำอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
11	บุคลากรในหน่วยงานมีความพยายามเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน					
12	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
13	ลักษณะงานที่ทำให้เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่					
	<b>ความรับผิดชอบ</b>					
14	ท่านได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน					
15	ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา					
16	ท่านมีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
17	ท่านทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
18	ท่านทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ					
19	ท่านได้รับพิจารณาเพิ่มตำแหน่งเป็นไปตามระบบคุณธรรมและยุติธรรม					
20	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป					
21	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
22	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและผลงาน					
23	งานที่ท่านทำส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม

พรทิพย์ แก้วหล่อ

ภาคผนวก ก

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 33 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารโรงเรียน  
ในกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1.	.28	23.	.74	45.	.79
2.	.32	24.	.58	46.	.70
3.	.61	25.	.70	47.	.82
4.	.48	26.	.69	48.	.66
5.	.42	27.	.77	49.	.85
6.	.44	28.	.76	50.	.83
7.	.36	29.	.82	51.	.88
8.	.52	30.	.80	52.	.78
9.	.74	31.	.91	53.	.62
10.	.73	32.	.90	54.	.72
11.	.86	33.	.87	55.	.79
12.	.82	34.	.81	56.	.74
13.	.56	35.	.68	57.	.83
14.	.62	36.	.76	58.	.88
15.	.75	37.	.82	59.	.79
16.	.86	38.	.69	60.	.67
17.	.84	39.	.88	61.	.73
18.	.82	40.	.87	62.	.80
19.	.87	41.	.85	63.	.80
20.	.80	42.	.86	64.	.78
21.	.79	43.	.79		
22.	.62	44.	.68		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .98

ตารางที่ 34 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามของแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียน  
สุระนารายณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.57	13.	.59
2.	.73	14.	.64
3.	.60	15.	.40
4.	.76	16.	.68
5.	.69	17.	.62
6.	.86	18.	.59
7.	.87	19.	.39
8.	.47	20.	.51
9.	.62	21.	.62
10.	.44	22.	.64
11.	.44	23.	.54
12.	.65		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .94